

**FACTORES QUE DETERMINAN LA REMUNERACION DE LOS ALTOS  
EJECUTIVOS DEL VALLE DEL CAUCA**

**SONNY LILIANA GONZÁLEZ SÁNCHEZ  
MARÍA JULIANA JURI BETANCOURT**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**FACTORES QUE DETERMINAN LA REMUNERACION DE LOS ALTOS  
EJECUTIVOS DEL VALLE DEL CAUCA**

**SONNY LILIANA GONZÁLEZ SÁNCHEZ  
MARÍA JULIANA JURI BETANCOURT**

**Trabajo de Investigación para adquirir el título de  
Maestría en Administración**

**Director: CARLOS HERNAN GONZÁLEZ CAMPO  
Ph.D. Administración  
Profesor Facultad de Administración**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

## **NOTA DE ACEPTACION**

Aprobado por el Comité de Trabajo de grado en cumplimiento con los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para otorgar el título de Maestría en Administración.

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Santiago de Cali, Agosto de 2013

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de Investigación está dedicado a todas aquellas personas que apoyaron e hicieron posible esta Investigación.

A nuestros padres, hermano mayor, hermanos, esposo, y demás familiares y amigos de quienes recibimos un apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero le agradecemos a Dios, porque Él hace en nosotros que lo que creemos inalcanzable sea alcanzable y sin su ayuda, guía y apoyo, no hubiera sido posible completar este trabajo de Investigación.

A la Universidad del Valle, por proporcionarnos las herramientas, el acceso a las bases de datos y a la Biblioteca de donde extrajimos la información necesaria para soportar nuestro trabajo y al Grupo de Investigación Humanismo y Gestión.

A nuestro Director, el profesor Carlos Hernán González Campo por su orientación, asesoría y apoyo constante en definición, realización y cumplimiento de los objetivos de este trabajo de Investigación.

A Juan Carlos Sáenz de ACRIP y sus directivas, por el apoyo prestado en la presentación de las solicitudes de realización de las entrevistas en las empresas del Valle del Cauca para la realización del presente trabajo de investigación.

Agradecemos a los responsables de Gestión Humana, Salarios y beneficios, Gerentes de Compensación de las empresas Andina de Herramientas S.A.S, Tecnoquímicas S.A., Propal del grupo Carvajal Pulpa y Papel S.A., Grupo Familia y Fanalca S.A. por su disposición y apoyo en las entrevistas para la realización del presente trabajo de investigación.

A nuestros familiares y amigos por su apoyo moral y económico, por la paciencia y dedicación que nos brindaron durante la realización de este trabajo hasta su culminación.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
ABSTRACT	15
RESUMEN	16
0. INTRODUCCIÓN	18
1. PROYECTO	19
1.1. EL PROBLEMA	20
1.2. ANTECEDENTES DEL TEMA Y DEL PROBLEMA	21
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
1.3.1. Planteamiento del Problema	27
1.3.2. Formulación del Problema (Pregunta)	31
1.4. OBJETIVOS	32
1.4.1. Objetivo General	32
1.4.2. Objetivos Específicos	32
1.5. JUSTIFICACIÓN	33
2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y ESTADO DEL ARTE	35
2.1. GESTIÓN HUMANA	36
2.2. REMUNERACIÓN	43
2.2.1. Orígenes de la Remuneración	43
2.2.2. Definición Conceptual de la Remuneración	48
2.2.3. Tipos de Remuneración	50
2.2.3.1. Salario por tiempo Fijo:	52
2.2.3.2. Salario basado en la producción	53
2.2.3.3. Salario a destajo	53
2.3. LA REMUNERACIÓN EN COLOMBIA	55
2.4. MÉTODOS DE REMUNERACIÓN	60
2.4.1. Método de jerarquización	61
2.4.2. Método de clasificación de puestos	61

## **TABLA DE CONTENIDO (Continuación)**

	pág.
2.4.3. Método de puntos	61
2.4.4. Método de comparación de factores	61
2.4.5. Método “Hay”	62
2.5. IMPORTANCIA DE LOS EJECUTIVOS EN LA ORGANIZACIÓN	64
2.6. REMUNERACIÓN DE EJECUTIVOS	66
2.6.1. Definiciones	66
2.6.1.1. La Remuneración de Corto Plazo	66
2.6.1.2. Remuneración de Largo plazo	67
2.6.1.3. La jubilación e indemnización por retiro	68
2.6.2. Remuneración de Ejecutivos: Teorías Modernas	68
2.6.3. Modelos de Remuneración de Ejecutivos	71
2.6.4. Remuneración de Ejecutivos en el mundo	73
2.7. FACTORES TEÓRICOS ENCONTRADOS COMO DETERMINANTES DE LA REMUNERACIÓN DE LOS DIRECTIVOS / EJECUTIVOS	77
2.7.1. Criterios	80
2.7.1.1. El rendimiento de la organización	80
2.7.1.2. El tamaño de la organización	80
2.7.1.3. El mercado laboral	82
2.7.1.4. La retribución de otros directivos similares	83
2.7.1.5. Las características individuales del propio directivo	85
2.7.1.6. La posición que ocupa el directivo dentro de la organización	85
2.7.2. Elementos de Gobierno	88
2.7.2.1. Mecanismos contractuales	88
2.7.2.2. Mecanismos de supervisión directa	93
2.7.3. Contingencias	96
2.7.3.1. Contexto decisonal	97

## **TABLA DE CONTENIDO (Continuación)**

	pág.
2.7.3.2. Contexto estratégico	98
2.7.3.3. Contexto externo	99
2.7.4. RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO	101
2.7.4.1. Factores de la retribución de los directivos	102
2.8. FACTORES TEÓRICOS ENCONTRADOS	105
3. METODOLOGIA	109
3.1. INTRODUCCIÓN	110
3.2. DISEÑO DEL CASO DE ESTUDIO	113
3.2.1. Preguntas de estudio	113
3.2.2. Propositiones del estudio	114
3.2.3. Unidad de análisis	114
3.2.4. Relación lógica entre las preguntas y las propositiones	115
3.2.5. Criterios para interpretar resultados	116
3.2.6. Definición del tipo de diseño del Caso de estudio	116
3.3. PREPARACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS	117
3.3.1. Entrenamiento específico	118
3.3.2. Protocolo del Caso de estudio	118
3.3.3. Caso de Estudio Piloto	119
3.4. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS	119
3.4.1. Documentación	120
3.4.2. Encuestas	122
3.4.3. Entrevistas	123
3.4.4. Múltiples fuentes de evidencia	125
3.4.5. Base de datos del Caso	125
3.4.6. Cadena de custodia de la evidencia	126



## **TABLA DE CONTENIDO (Continuación)**

	pág.
3.5. ANÁLISIS DE LOS DATOS	127
3.6. ELABORACIÓN DEL REPORTE	127
4. RESULTADOS: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA REMUNERACIÓN DE ALTOS EJECUTIVOS DEL VALLE DEL CAUCA	129
4.1. COMPARACIÓN DE PERFILES	131
4.2. BENEFICIOS	149
4.3. COMPARATIVO DE BENEFICIOS	154
4.4. FACTORES QUE DETERMINAN LA REMUNERACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DEL VALLE DEL CAUCA	178
4.4.1. Categoría de Análisis	180
4.4.1.1. Económica	181
4.4.1.2. Entorno	189
4.4.1.3. Individuales	192
4.4.1.4. Organizacionales	194
5. MODELO DE REMUNERACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DEL VALLE DEL CAUCA	203
5.1. FACTORES DETERMINANTES ENCONTRADOS EN LAS EMPRESAS VALLECAUCANAS	204
5.1.1. Factores económicos considerados	204
5.1.2. Factores del entorno considerados	205
5.1.3. Factores individuales del ejecutivo considerados	205
5.1.4. Factores Organizacionales considerados	206
5.2. REVISIÓN DE LOS FACTORES EMERGENTES	206
5.2.1. Factores económicos	206
5.2.2. Factores Organizacionales	209
5.2.3. Factores del Entorno	210

## **TABLA DE CONTENIDO (Continuación)**

	pág.
5.2.4. Factores Individuales	211
5.3. MODELO TEÓRICO CONTRASTADO	214
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	221
7. BIBLIOGRAFIA	227
8. ANEXOS	245

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 2.1. Evolución Histórica de la Gestión Humana	38
Tabla 2.2. Definiciones Conceptuales de Gestión Humana	39
Tabla 2.3. Teorías sobre los Orígenes de la Remuneración	44
Tabla 2.4. Definiciones conceptuales de Remuneración	48
Tabla 2.5. Remuneración a Ejecutivos: Teorías Modernas	69
Tabla 4.1. Definiciones de algunos Beneficios	150
Tabla 4.2. Beneficios Cargo Vicepresidente Administrativo ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS	155
Tabla 4.3. Beneficios Cargo Vicepresidente Comercial ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS	156
Tabla 4.4. Beneficios Cargo Vicepresidente Contralor ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS	159
Tabla 4.5. Beneficios Cargo Vicepresidente Desarrollo de Negocios ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS	161
Tabla 4.6. Beneficios Cargo Vicepresidente Ejecutivo ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS	163
Tabla 4.7. Beneficios Cargo Vicepresidente Gestión Humana ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS	165
Tabla 4.8. Beneficios Cargo Vicepresidente Industrial ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS	167
Tabla 4.9. Beneficios Cargo Vicepresidente Jurídico ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS	169
Tabla 4.10. Beneficios Cargo Vicepresidente Logística ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS	171
Tabla 4.11. Beneficios Cargo Vicepresidente Mercadeo ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS	173

## LISTA DE TABLAS (Continuación)

	pág.
Tabla 4.12. Beneficios Cargo Vicepresidente Operaciones ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS	175
Tabla 4.13. Beneficios Cargo Vicepresidente Sistemas ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS	177
Tabla 4.14. Resumen de las Categorías de Análisis Evaluadas	199

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 2.1. Procesos que componen el desarrollo de la Gestión Humana	41
Figura 2.2. Macroprocesos de la Gestión humana	42
Figura 2.3. Determinantes de la retribución del directivo	79
Figura: 2.4. Factores teóricos que determinan la remuneración de los altos ejecutivos	106
Figura 3.1. Fases metodológicas para el Caso de estudio	112
Figura 3.2. Diseño del Caso de estudio de este trabajo	117
Figura 4.1. Revisión del Cargo: Vicepresidente Administrativo	132
Figura 4.2. Revisión del Cargo: Vicepresidente Comercial	134
Figura 4.3. Revisión del Cargo: Vicepresidente Contralor	135
Figura 4.4. Revisión del Cargo: Vicepresidente Desarrollo de Negocios	136
Figura 4.5. Revisión del Cargo: Vicepresidente Ejecutivo	138
Figura 4.6. Revisión del Cargo: Vicepresidente de Gestión Humana	139
Figura 4.7. Revisión del Cargo: Vicepresidente Industrial	140
Figura 4.8. Revisión del Cargo: Vicepresidente Jurídico	141
Figura 4.9. Revisión del Cargo: Vicepresidente Logística	143
Figura 4.10. Revisión del Cargo: Vicepresidente Mercadeo	144
Figura 4.11. Revisión del Cargo: Vicepresidente Operaciones	145
Figura 4.12. Revisión del Cargo: Vicepresidente Sistemas	147
Figura 4.13. Factores determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos de Empresas Vallecaucanas	201
Figura 5.1. Factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos en las empresas Vallecaucanas	213
Figura 5.2. Factores teóricos contrastados que determinan la remuneración de los altos ejecutivos	215
Figura 5.3. Remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca	219

## **LISTA DE ANEXOS**

	pág.
Anexo A PLAN PARA LA CONDUCCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	247
Anexo B GUÍA DE PROCESOS METODOLÓGICOS	251
Anexo C FORMATO UTILIZADO PARA LAS ENTREVISTAS	252
Anexo D RESPUESTAS A LAS ENTREVISTAS REALIZADAS	256

## **ABSTRACT**

Este trabajo de investigación se centra en la identificación de los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos de las empresas vallecaucanas, en el que inicialmente se hizo referencia a los antecedentes, marco teórico conceptual y situación actual de la investigación en torno a la retribución de los directivos, un análisis de los niveles de relación que la teoría administrativa clásica, la contemporánea y los trabajos empíricos han encontrado hasta hoy sobre la remuneración y los factores teóricos que determinan la asignación de ésta para los altos ejecutivos en el contexto colombiano, específicamente para el Valle del Cauca. Luego se identificaron y analizaron los factores que emergen del estudio de caso realizado en algunas compañías a través de entrevistas. Adicionalmente se comparó la distribución de los componentes de la remuneración para los cargos de altos ejecutivos de las empresas más grandes en Colombia, y los beneficios otorgados, incluidos en las encuestas salariales, para finalizar con un esquema integrador de acuerdo con la evaluación y análisis de los factores encontrados dentro de los que fueron identificados: económicos, organizacionales, del entorno e individuales. Posteriormente se contrastaron los factores emergentes con los teóricos, obteniéndose los factores teóricos contrastados, a partir de los cuales se propuso el modelo de remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca.

## **RESUMEN**

En la presente investigación se busca identificar los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos de empresas del Valle del Cauca, para lo cual fue desarrollado el marco teórico conceptual y el estado del arte, identificando la importancia, de los procesos de Gestión Humana, dentro de los cuales se profundizó en el Macroproceso de la Compensación, específicamente en la remuneración: definiciones conceptuales, tipos y métodos existentes. Finalmente se detalló la importancia de los altos ejecutivos en las organizaciones, y en cuanto a su remuneración se hizo énfasis en: las definiciones, los factores teóricos propuestos por algunos autores y diversas teorías modernas a nivel mundial.

De acuerdo con el objetivo de este trabajo de investigación, se planteó una metodología en la que a partir de la visión general del proyecto, se utilizaron dos instrumentos para la recolección de los datos: el primero fue, un análisis comparativo de la remuneración de los altos ejecutivos, descritos en reconocidas encuestas salariales llevadas a cabo en Colombia y el segundo fue el diseño de una entrevista que se realizó a una muestra representativa de empresas seleccionadas de acuerdo con variables como tamaño, sector y experiencia en el mercado, entre otros, para encontrar los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos de empresas vallecaucanas.

Luego del análisis de los resultados encontrados, se identificaron los factores emergentes del trabajo de campo como determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca y se compararon con los factores teóricos, comenzando en orden de importancia según los hallazgos obteniéndose los factores teóricos contrastados, a partir de los cuales se propuso el modelo de remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca.



## **PALABRAS CLAVE**

Retribución, factores determinantes, remuneración ejecutivos y empresas.

## **0. INTRODUCCIÓN**

Dada la importancia y el impacto tan alto que tienen las funciones de dirección en una compañía, los propietarios y accionistas, deben establecer estrategias de atracción, retención y motivación de sus altos ejecutivos, que permitan aumentar el compromiso con su organización y de esta manera lograr obtener mejores resultados en términos financieros en el corto y el largo plazo, posicionamiento, competitividad y sostenibilidad de la organización en el mercado.

Por lo tanto la presente investigación tiene como propósito identificar los factores determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca, los cuales ayudarían a mejorar las estrategias de compensación de los ejecutivos, contribuyendo con la fijación del salario y de esta manera lograr motivarlos y al mismo tiempo, alinear sus objetivos con los de la organización en una relación gana-gana.

Los hallazgos encontrados pueden llegar a ser muy importantes ya que el objeto de estudio son empresas del Valle del Cauca, quienes en la actualidad por desconocimiento de estos factores determinantes en la remuneración del personal ejecutivo podrían estar afectando su rentabilidad con fijaciones salariales deficientes, contrataciones no exitosas, ejecutivos desmotivados, alta rotación por remuneraciones no competitivas en el mercado y por tanto en el no cumplimiento de las estrategias y rendimientos, que implicaría un posible riesgo de fracaso de la empresa. Adicionalmente, para la academia esta investigación motivaría a los profesionales a adquirir habilidades en este campo, lo que fomentaría la apertura de espacios de formación o formación de personas capaces de influir en un cambio de paradigma de esos factores, si es el caso, por el bien común de la sociedad.

## **1. PROYECTO**

## **1.1. EL PROBLEMA**

Debido a la importancia y al alto impacto que tienen las funciones de dirección en una compañía, los propietarios y accionistas, deben establecer estrategias de atracción, retención y motivación de sus ejecutivos, que permitan aumentar el compromiso con su organización y de esta manera lograr obtener mejores resultados en términos financieros en el corto y largo plazo, posicionamiento, competitividad y sostenibilidad de la organización en el mercado, convirtiéndose en una prioridad identificar los factores que determinan la remuneración o salario en los altos ejecutivos.

Al desconocer estos factores, las empresas podrían incurrir en fijación de remuneraciones no adecuadas a sus ejecutivos, afectando así la rentabilidad o las utilidades de los socios, así como la motivación de sus ejecutivos para conseguir las metas establecidas. Si la remuneración no es lo suficientemente atractiva para ellos, se generaría una corta permanencia en la organización lo que ocasionaría, el no cumplimiento de las estrategias y rendimientos, que en el peor de los casos llevaría el fracaso de la empresa. Adicionalmente, los salarios fijados por las compañías no serían competitivos con los del mercado y no les permitiría contratar en sus cargos directivos, a los profesionales más calificados.

Con la identificación de los factores que determinan la remuneración de los ejecutivos en las empresas, los profesionales se verían motivados para adquirir habilidades y conocimientos que les permitan acceder a este tipo de cargos, y en la academia a su vez generaría la apertura espacios para la formación de personas capaces de influir en un cambio de paradigma de esos factores, si es el caso, por el bien común de la sociedad.

También es valioso para el personal de gestión humana de las organizaciones conocer estos factores, para en un momento dado tener mayor información sobre

los factores que determinan la remuneración de los ejecutivos, utilizados por las empresas de la región y lograr cumplir de una mejor manera los objetivos de retención de sus ejecutivos.

## **1.2. ANTECEDENTES DEL TEMA Y DEL PROBLEMA**

Esta investigación se analizó desde las teorías clásicas y contemporáneas de la administración de salarios, de las cuales, las primeras guardan íntima relación con algunos principios y teorías económicas.

El primero de los autores y uno de los más importantes para el presente trabajo de investigación es Max Weber en 1971, con su teoría de la Burocracia, en la que propone los principios de jerarquía de cargos con diferentes niveles de autoridad, generando un sistema de sobre y subordinación, en el que los cargos superiores controlan a los inferiores, de tal forma que quienes se desempeñan en los cargos superiores, deben tener unas exigencias mínimas de experticia y preparación, para que puedan encaminar a los subalternos al cumplimiento de los objetivos de la organización. Esta teoría es importante para esta propuesta de investigación, porque permitió hacer la primera clasificación de cargos y darle una importancia a cada uno de estos dentro de la organización, generando diferenciaciones de poder o autoridad, las cuales dan como resultado la aparición de los primeros ejecutivos en las organizaciones.

El segundo autor, Santo Tomás de Aquino, plantea tal vez la primera teoría relevante sobre los salarios, en cuanto al orden moral y a las costumbres, definiendo la teoría del salario justo, como aquel que le permitía al trabajador llevar una vida adecuada a su posición social. Esta teoría formulada por Santo Tomás es una visión normativa, es decir, marca cuál debe ser el nivel salarial, y no una visión positiva que se define por reflejar el valor real de los salarios. Para la

presente propuesta de investigación esto es importante porque los factores que se van a analizar en la determinación de los salarios pueden verse influenciados por la posición social de los directivos para el establecimiento de los incentivos en especie.

La teoría de la oferta y la demanda<sup>1</sup> plantea desde las ciencias económicas, que los instrumentos fundamentales para determinar los precios de los productos llámense bienes o servicios, son la oferta y la demanda; cuando la oferta de productos es mayor que la demanda, los precios se deben bajar para estimular la venta de los mismos y cuando la demanda de productos es superior a la oferta, la presión de los compradores determina que la tendencia en el precio de los bienes o servicios se incremente. De acuerdo con los fundamentos de esta teoría económica y considerando que el trabajador presta o vende un servicio a la organización que lo contrata, se puede hacer una analogía entre la oferta de mano de obra y la asignación salarial a los trabajadores. Para este trabajo de investigación esto es importante para identificar cómo estos factores, inciden en la contratación de los ejecutivos, porque a mayor oferta de puestos de trabajo y/o mayor oferta de mano de obra, se deben generar propuestas de asignación salarial que motiven a los ejecutivos para ingresar a las compañías y mantenerse en ellas.

Henry Ford por su parte, propone que en la medida en que la productividad se hace mayor, se refleja en mayores salarios, aumentando la capacidad de consumo (demanda), lo que implicaría una reducción en los precios y mayores ventas, crecimiento en las utilidades, para nuevas inversiones y mayor productividad. Para la presente propuesta de investigación esto es importante porque cada una de las

---

<sup>1</sup> Adam Smith, usó la expresión “oferta y demanda” en su obra, La riqueza de las naciones. Publicado en 1776. David Ricardo en su libro, Principios de política económica e impositiva de 1817, tituló un capítulo “influencia de la demanda y la oferta en el precio”, citados por AMAYA Galeano, Miguel. En Administración de Salarios e Incentivos. Teoría y Práctica. Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería. Bogotá, Colombia. 2003. pp. 23-25.

partes del ciclo define los objetivos planteados para los ejecutivos y el logro de éstos generaría mayores rendimientos lo cual podría redundar en una mayor asignación salarial.

En la época moderna, en el caso particular de los directivos, varios autores han estudiado los diferentes criterios utilizados para explicar la retribución de los directivos, mediante la formulación de diferentes teorías, desde diversas perspectivas, para describir los factores que pueden ser determinantes para las compañías a la hora de asignar la retribución a sus directivos, dentro de los factores se citan: el rendimiento de la organización, el tamaño de la organización, el mercado laboral, la retribución de otros directivos similares, las características individuales del propio directivo o la posición que este ocupa.

La primera de las teorías formulada desde la perspectiva del managerialismo por Berle y Means en 1932 en su artículo “The modern corporation and private property” y citada por Gómez-Mejía y Sánchez (2006), afirma que la retribución de los directivos está determinada por el tamaño de la organización independiente de los resultados de la empresa, es decir que en una empresa de mayor tamaño, el directivo tendría una serie de ventajas como: mayor retribución del directivo traducido en diferentes ventajas como poder, prestigio, menor riesgo en su retribución, mayor seguridad en el empleo y una posibilidad de justificar una mayor retribución para el directivo.

La siguiente teoría es la “Teoría de la disonancia cognitiva” publicada por Festinger en 1957, en “A theory of cognitive dissonance”, y citado por Gómez-Mejía y Sánchez (2006), el autor argumenta que la retribución del directivo se encuentra determinada por las recomendaciones del consejo de administración, las cuales estarían influenciadas por las retribuciones de sus miembros, teniendo en cuenta que la mayor parte de los miembros del consejo de administración son directivos de otras empresas.

Por otro lado, Roberts en 1959 en el artículo titulado, “A general theory of executive compensation based on statistically tested propositions”, citado por Gómez-Mejía y Sánchez (2006), hace referencia a su “teoría de la productividad marginal” en la que afirma que la determinación de la retribución del directivo se debe a las fuerzas del mercado, oferta y demanda de directivos, es decir que la retribución del directivo podría aumentar o disminuir en relación con la oferta de directivos en el mercado y de las necesidades de la empresa para contratarlos, pero solamente aplicaría esta teoría para la fijación del límite superior de la retribución.

Otra de las teorías enunciada desde la perspectiva de la tradición económica neoclásica, es la “*teoría de la agencia*”, formulada por Jensen y Mackling en 1976 en su artículo “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”, en la que afirman que los resultados de la empresa estarían relacionados con la retribución del directivo y de esta manera él estaría velando por sus intereses al mismo tiempo que por los intereses del propietario de la empresa, utilizando como mecanismo formal el contrato de agencia.

Otra de las teorías propuestas, basada en las características individuales del directivo, es la “Teoría del capital humano” del autor Agarwal publicada en su artículo “Determinants of executive compensation” en el año 1981, en la cual afirma que el nivel de retribución del directivo está determinado por sus conocimientos y habilidades individuales, es decir que la retribución del directivo está directamente relacionada con la productividad que a su vez depende del capital humano que posea.

Otra de las teorías formulada para la determinación de la retribución del directivo es la “*teoría de la comparación social*”, propuesta por O'Reilly et al. en 1988, publicada en el artículo titulado “CEO compensation as tournament and social comparison: a tale of two theories”, en la que argumenta que para asignar la



retribución del directivo, las empresas se basan en la retribución que tienen otros directivos que ocupan puestos similares, de tal forma que la empresa decide mediante un proceso externo la retribución del directivo.

Por otro lado, Gómez-Mejía y Sánchez (2006) en su libro “La Retribución y los Resultados de la Organización”, investigación y práctica empresarial, enumeran 3 perspectivas relacionadas con la posición jerárquica ocupada por el ejecutivo o el rol que ha desempeñado en la organización.

La primera perspectiva propuesta por Simon en 1957 en su artículo “The compensation of executives”, citado por Gómez-Mejía y Sánchez (2006), sostiene que la retribución del directivo está influenciada por las normas sociales y determinada por la jerarquía interna de la organización, de tal forma que en empresas de mayor tamaño y con mayor cantidad de niveles jerárquicos, la retribución del directivo será también mayor.

La segunda perspectiva propuesta por Lazear y Rosen publicada en su artículo “Rank orders tournaments as optimum labor contracts” en 1981, que se basa en la teoría del torneo (Lazear y Rosen, 1981), en la que argumentan que para motivar la mejora del rendimiento de los directivos inferiores, se establecen grandes diferencias en la retribución entre el máximo directivo y los niveles directivos inferiores, lo cual representa un premio para estimular a estos últimos a que se esfuercen para conseguir que sean promovidos a los puestos más altos.

La tercera perspectiva, propuesta por Ungson y Steers en su artículo “Motivation and politics in executive compensation” publicado en 1984 y citado por Gómez-Mejía y Sánchez (2006) en su libro “La retribución y los resultados de la organización”, afirma que las retribuciones de los directivos, pueden estar más relacionadas con aspectos políticos que con aspectos económicos, es decir, que el directivo representa a la organización con funciones sociales, legales y

ceremoniosas y su retribución depende entonces, de las habilidades para desempeñarse como figura política y mantener una imagen directiva frente a otros colectivos.

En países como España (Ángel y Fumás, 1997), Estados Unidos (Carpenter, 2000; Carpenter y Sanders, 2004), Holanda (Barkema y Pennings, 1998), Reino Unido (Conyon y Peck, 1998), se han realizado diferentes estudios para identificar los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos en las organizaciones.

Para Colombia, hasta el momento se ha realizado un estudio enfocado en las retribuciones a los directivos en la empresa colombiana, llevado a cabo por Ogliastri et al. (2005), en el que se encontró que las retribuciones son totalmente personalizadas, debido a que se establecen en negociaciones individuales entre la empresa y el directivo, y se plasman en un contrato. Argumentan también que las retribuciones se ven influenciadas por un modelo muy jerarquizado y paternalista, el cual sigue existiendo en las organizaciones colombianas.

Esta investigación, posee elementos diferenciadores, teniendo en cuenta que los estudios que se han realizado en el Valle del Cauca, no se han enfocado en los factores que determinan las asignaciones salariales para los ejecutivos, sino que el tema de los salarios ha sido abordado de una manera general, para todos los niveles jerárquicos de las empresas.

Como se puede observar, todas estas investigaciones abordan el problema desde diferentes perspectivas. En esta investigación se pretende abordar las teorías modernas en el marco de las ciencias administrativas para tratar de resolver la inquietud central de esta investigación: ¿Cuáles son los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca?.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1. Planteamiento del Problema**

Según la teoría de la burocracia de Weber (1971) citada por Aktouf (2009), el tipo ideal de la dirección administrativa burocrática o dominación legal pura, establece que está compuesto por funcionarios individuales ubicados en jerarquías fijas dentro de la organización y con facultades de “mando”, cuyos servicios se manejan a través de un contrato, en el cual se establece su remuneración fija en especies, de acuerdo con sus competencias, los deberes objetivos de su función, su antigüedad o su ubicación dentro de la jerarquía establecida en la compañía.

Después de haber estudiado a Weber (1971), las organizaciones vieron la necesidad de establecer niveles de jerarquía diferenciando el poder y funciones de cada miembro de la organización, lo que permitió diferenciar los niveles de impacto e importancia de cada uno de ellos, resaltando así el primer nivel dentro de la estructura interna correspondiente a los niveles gerenciales.

Los directores de las compañías según Baguer (2009), tienen responsabilidad directa sobre: la empresa, en la definición de la misión y la planeación estratégica de la misma, distribución de las actividades de acuerdo con los conocimientos y cualidades de las personas, toma de decisiones asumiendo riesgos en cuanto a inversión y estrategias, también en la definición de la política de la empresa y plasmarla en metas concretas. Sobre los trabajadores, debe conseguir involucrarlos en los objetivos de la empresa, estableciendo una política de formación permanente, remuneración justa, diseñar de forma atractiva el trabajo y que el colaborador sienta que su trabajo es útil para la compañía y para la sociedad; encaminar el trabajo en equipo, potenciar y estimular a sus empleados en el cumplimiento de las metas, entre otros. Sobre los proveedores, tratándolos en la línea de exigencia en precios por su cooperación, manteniendo un estrecho

contacto con ellos, siendo los principales conocedores de sus materias primas, pueden ser de valiosa colaboración en los procesos de innovación. Sobre los clientes, tienen la responsabilidad de proporcionarles la calidad del producto que paga y el mejor servicio; sobre los accionistas, deben retribuir de forma justa su capital invertido y asegurar la continuidad de la organización a largo plazo. De igual forma tienen responsabilidad sobre la sociedad, en el establecimiento de una política medioambiental para la protección de la naturaleza y el entorno, como también la responsabilidad penal y civil, por los daños causados por la empresa o los trabajadores y además deben velar por el cumplimiento de las leyes laborales.

Debido al impacto tan alto que tienen las funciones de dirección en una compañía, se genera una gran preocupación por parte de los propietarios, en establecer estrategias de atracción, retención y motivación de sus ejecutivos, que permitan aumentar el compromiso organizacional y traducirlo en mejores resultados en términos financieros en el corto y largo plazo, competitividad y posicionamiento de la organización en el mercado, convirtiéndose en una prioridad identificar los factores que determinan la remuneración o salario en los altos ejecutivos. Y se entiende por Salario y sus elementos según el Código Sustantivo del Trabajo (2011) en el Artículo 127 como:

Constituye SALARIO no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas por producción, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentaje sobre ventas y comisiones. “No son salario, las sumas que ocasionalmente recibe el trabajador (gratificaciones o primas adicionales, excedentes de las empresas de economía solidaria, gastos de representación, etc.). Tampoco constituyen salario: prestaciones sociales, propinas, o viáticos

accidentales, entre otros. El salario es la remuneración de los servicios prestados por el trabajador en una relación de trabajo dependiente.

Según la forma de pago, el salario puede presentar dos modalidades: en dinero y en especie.

El salario en dinero puede pagarse en la forma tradicional o en la modalidad de salario integral. En la forma tradicional, el salario está integrado por dos tipos de retribución: la ordinaria, que puede ser fija o variable, y la extraordinaria.

La remuneración ordinaria, está compuesta por lo que común o regularmente paga el empleador al trabajador en los periodos de pago convenidos.

Un factor importante a considerar según Gómez y Sánchez (2006), es el costo empresarial que representa la retribución para este nivel jerárquico, que al mismo tiempo se constituye en un elemento fundamental en la determinación de la eficiencia de las organizaciones. Asimismo, la retribución se erige como un elemento con una elevada carga de emotividad para muchas personas, lo cual determina una parte muy considerable del comportamiento de los empleados en el desempeño de sus tareas en la organización.

Según la Encuesta Salarial y Tendencias en Gestión Humana (2009-2010) de HC-HUMAN CAPITAL, en Colombia, las compañías se encuentran distribuidas en los sectores: Químico Farmacéutico, Industria, Telecomunicaciones, Servicios, de Educación, Hidrocarburos, Energía y Gas, Salud, Bancario, Agrícola, Comercializadora, entre otros, con diferentes tamaños, niveles de desarrollo, algunas ubicadas en el Valle del Cauca como ciudad sede de operación.

Dada la diversidad de sectores en los que se encuentran las compañías colombianas, en el presente estudio identificaremos qué factores determinan las diferencias, en la remuneración de los altos ejecutivos, de algunas de las compañías del Valle del Cauca, según el artículo publicado por el diario El País,

en su edición del 29 de Julio de 2011, titulado “Las 500 empresas más exitosas del Valle del Cauca en el año 2010”. Se toman algunas empresas como muestra representativa para evaluar los diferentes elementos que influyen en la remuneración de los ejecutivos dada la diversidad de factores que pueden ser encontrados en las compañías en el Valle del Cauca. Dentro de estas compañías se destacan por ejemplo: Banco de Occidente, Grupo Empresarial Coomeva, Grupo Empresarial Colombina, Almacenes la 14 S.A., Tecnoquímicas, Comfandi, Cartón de Colombia S.A., Alimentos Cárnicos S.A.S, Riopaila Castilla S.A., Johnson & Johnson de Colombia S.A., Ingenio del Cauca S.A., Bavaria S.A., Emcali, Industrias del Maíz S.A., Productora de Papeles S.A. Propal, Empresa de Energía del Pacífico S.A., Conalvías S.A., Cables de Energía y de Telecomunicaciones S.A., Fabrica Nacional de Autopartes S.A., Goodyear de Colombia S.A., Gases de Occidente S.A. Empresa de Servicios públicos, Comfenalco, Fundación Valle del Lili., Laboratorio Franco Colombiano S.A.

Por altos ejecutivos, en esta investigación se entiende por el personal que ocupa los cargos directivos en una organización. Los factores que determinan la remuneración, corresponden a los elementos que intervienen en la fijación de la retribución que deben pagar las compañías al trabajador por su trabajo.

El desconocimiento de estos factores puede redundar en las empresas en una fijación no adecuada de la remuneración, afectando así la rentabilidad o las utilidades de los socios, así como la motivación de sus ejecutivos para conseguir las metas establecidas. De igual manera, se generaría una corta permanencia de ellos en la organización por ende, el no cumplimiento de las estrategias y rendimientos, que implicaría el fracaso de la empresa. Adicionalmente, los salarios fijados por las compañías no serían competitivos con los del mercado y no les permitiría contratar en sus cargos directivos, a los profesionales más calificados.

Para la academia, esta investigación es importante, al permitir identificar los factores determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos en las empresas, motivando a los profesionales a adquirir habilidades que les permitan acceder a este tipo de cargos, lo que haría necesario que se abrieran espacios de formación en estas o en formar personas capaces de influir en un cambio de paradigma de esos factores, si es el caso, por el bien común de la sociedad.

### **1.3.2. Formulación del Problema (Pregunta)**

¿Cuáles son los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca?

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Identificar los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- 1.4.2.1. Reconocer los factores teóricos que influyen en la definición de la remuneración de los altos ejecutivos.
- 1.4.2.2. Determinar los factores que emergen de las prácticas de la remuneración de los altos ejecutivos en el Valle del Cauca.
- 1.4.2.3. Desarrollar un esquema integrador para la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca.



## **1.5. JUSTIFICACIÓN**

Según Gómez y Sánchez (2006), el costo empresarial que representa la retribución para los ejecutivos, también se constituye en un elemento fundamental en la determinación de la eficiencia de las organizaciones, y al mismo tiempo se erige como un elemento con una elevada carga de emotividad para muchas personas, lo cual determina una parte muy considerable del comportamiento de los empleados en el desempeño de sus tareas en la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior y debido al impacto tan alto que tienen las funciones de dirección en una compañía, se genera una gran preocupación por parte de los propietarios de empresa, en establecer estrategias de atracción, retención y motivación de sus ejecutivos, que permitan aumentar el compromiso organizacional y traducirlo en mejores resultados en términos financieros, en el corto y largo plazo, competitividad y posicionamiento de la organización en el mercado, convirtiéndose en una prioridad identificar los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos.

Al desconocer estos factores, las compañías pueden incurrir en fijaciones no adecuadas de la remuneración de sus ejecutivos, lo que afectaría su motivación para conseguir las metas establecidas, que ocasionaría una corta permanencia de ellos en la organización y por lo tanto, el no cumplimiento de las estrategias y rendimientos, lo cual afectaría la rentabilidad o las utilidades de los socios y finalmente el fracaso de la empresa. Adicionalmente, si la remuneración no es competitiva con la de los demás ejecutivos en el mercado, no les permitirá contratar en sus cargos directivos, a los profesionales más calificados.

Es así como, para las empresas del Valle del Cauca, en las que no se ha trabajado este tema, esta investigación podría llegar a ser muy importante, pues al identificar y conocer estos factores determinantes en la remuneración del

personal ejecutivo, puede ayudarles a hacer fijaciones salariales más eficientes, contrataciones mucho más exitosas, lograr mayor motivación de sus colaboradores, menor rotación por ser sus remuneraciones más competitivas con las del mercado y lograr el cumplimiento de las estrategias y rendimientos que llevaría al éxito de sus empresas.

Esta investigación también es importante para la academia, en el sentido en que los profesionales serían motivados en la adquisición de nuevas habilidades para ocupar cargos directivos, lo cual llevaría a abrir mayores espacios de formación en éste tipo de habilidades, o en la formación de profesionales con capacidades para influir en un cambio de paradigma, de los factores que determinan la remuneración del personal ejecutivo, si fuera necesario, en busca del bien común de la sociedad.

## **2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y ESTADO DEL ARTE**

Para el desarrollo de esta investigación, se definió un marco teórico conceptual que abarca: la importancia de los procesos de la Gestión Humana, su evolución, las definiciones conceptuales propuestas, la forma en la cual estos procesos se articulan en beneficio de las organizaciones, obteniendo así el mejor provecho de los colaboradores. Se profundiza principalmente en la remuneración, para la cual se describen algunas de las teorías, definiciones, tipos, se revisa el marco legal colombiano, en cuanto a condiciones laborales se refiere y métodos de remuneración propuestos, que son aplicados en la actualidad por las organizaciones. Luego se detalla la remuneración de los altos ejecutivos, los factores teóricos desarrollados por algunos autores y diversos estudios realizados a la fecha, sobre los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos a nivel mundial. Finalmente se hace un comparativo sobre los perfiles de los ejecutivos según el mercado en Colombia.

En este sentido, se presentan los conceptos teóricos sobre la Gestión Humana.

## **2.1. GESTIÓN HUMANA**

Según García et al. (2011), el éxito de una organización se fundamenta en la manera como gestiona sus recursos encaminados al desarrollo de su estrategia y al cumplimiento de los objetivos planteados de corto, mediano y largo plazo. Debido al entorno actual de la economía y la dinámica competitiva generada, las organizaciones se ven en la necesidad de establecer estrategias que mejoren el compromiso organizacional con el fin de obtener mejores resultados financieros, por lo cual la función de la Gestión Humana dentro de las empresas es fundamental para alcanzar la diferenciación y el éxito en el cumplimiento de su misión.

La Gestión Humana tiene sus orígenes desde los años 20's y desde este tiempo ha evolucionado en búsqueda de la optimización de los procesos relacionados con el desempeño de las personas dentro de las organizaciones, con miras al cumplimiento de la estrategia (Ivancevich, 2004). En la Tabla 2.1., se resume la evolución conceptual de la Gestión Humana a través de los años, los nombres que ha recibido y los cambios en su campo de acción y aplicación, comenzando por el concepto de "Manejo de personal", luego el "Manejo del Recurso Humano" hasta llegar a lo que hoy conocemos como "Gestión Humana".

**Tabla 2.1. Evolución Histórica de la Gestión Humana**

<b>EVOLUCIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1920-1930 Manejo de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios paternalistas</li> <li>- "Desempleo tecnológico"</li> <li>- Empleados con participación accionaria</li> </ul>
1930-1940 Manejo de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes despidos de personal</li> <li>- Horarios reducidos</li> <li>- Sindicatos de empresa</li> <li>- Restablecimiento del departamento de personal</li> <li>- Entrenamiento de supervisores</li> </ul>
1940-1950 Manejo de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenamiento de nuevos trabajadores durante la guerra</li> <li>- La mujer adopta papeles no tradicionales</li> <li>- Se cambia el nombre a manejo del recurso humano</li> <li>- Pensiones y seguridad laboral</li> </ul>
1950-1960 Manejo del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gerencia media adquiere poder</li> <li>- Consejería a empleados</li> <li>- Unión de sindicatos</li> <li>- "El hombre organización"</li> </ul>
1960-1970 Manejo del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitadores de grupo</li> <li>- Dinámica organizacional</li> <li>- Laboratorios vivenciales</li> <li>- Teoría Grid (mejores equipos de trabajo)</li> </ul>
1970-1980 Manejo del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Movimiento del potencial humano</li> <li>- Calidad de vida en el trabajo</li> <li>- Garantías pensionales</li> <li>- Círculos de calidad</li> <li>- Conciencia del entrenamiento intercultural</li> </ul>
1980-1990 Manejo del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociación de concesiones</li> <li>- Despidos</li> <li>- Trabajadores temporales y por contratos</li> <li>- Equipos de oficinas abiertas</li> <li>- En busca del compromiso de los empleados</li> <li>- Se amplía la brecha salarial entre ejecutivos y demás empleados</li> <li>- Gerencia del cambio</li> </ul>
1990-2011 Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad</li> <li>- Debilitamiento de estructuras-empoderamiento</li> <li>- Reducción del tamaño corporativo (downsizing)</li> <li>- Beneficios flexibles</li> <li>- Gerenciando profesionales</li> <li>- Inseguridad laboral</li> </ul>

**Fuente: Adaptado de Ivancevich (2004, p. 338)**

Como se observa en la tabla anterior, al transcurrir de los años, las actividades del área de Recursos Humanos/Gestión Humana ha tenido distintas connotaciones y conceptos sobre sus funciones, desde Manejo de Personal, pasando por Manejo del Recurso Humano hasta llegar a la actual de Gestión Humana, siempre en la búsqueda de mejores rendimientos y estímulos a los empleados para lograr los objetivos de la organización (García et al. 2011).

Después de analizar el desarrollo histórico de la Gestión Humana en una Organización, es necesario revisar el concepto de la Gestión Humana. En la Tabla 2.2. se citan algunas definiciones.

**Tabla 2.2. Definiciones Conceptuales de Gestión Humana**

AUTOR	APORTE TEÓRICO
Ivancevich (2005)	La administración de recursos humanos es la función de las organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de las personas (empleados) para alcanzar las metas de compañías e individuos.
García et al. (2011)	Son los procesos y actividades estratégicas de guía, soporte y apoyo a la Dirección de la Organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización.
Chiavenato (1983)	La administración del recurso humano trata del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones.
Beer (1997)	El área de Recursos Humanos es fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida.
Calderón (2008) en Calderón et al. (2010).	Las áreas de gestión humana generan valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección organizacional (orientación estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social.
Human Capital (2010)	La función de Gestión humana es la encargada en las organizaciones de trazar el camino que garantice que la Empresa mantiene y desarrolla las capacidades que requieren las personas para poder cumplir con los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

AUTOR	APORTE TEÓRICO
Wintermantel y Mattimore (1997) Camelo et al. (2000) en Calderón et al. (2010).	El área de Recursos Humanos es generadora de capacidad organizacional, es decir, se está pasando de los tradicionales roles de prestadores de servicios o áreas a las necesidades de otros, por un rol estratégico preocupado por el logro de los objetivos organizacionales.

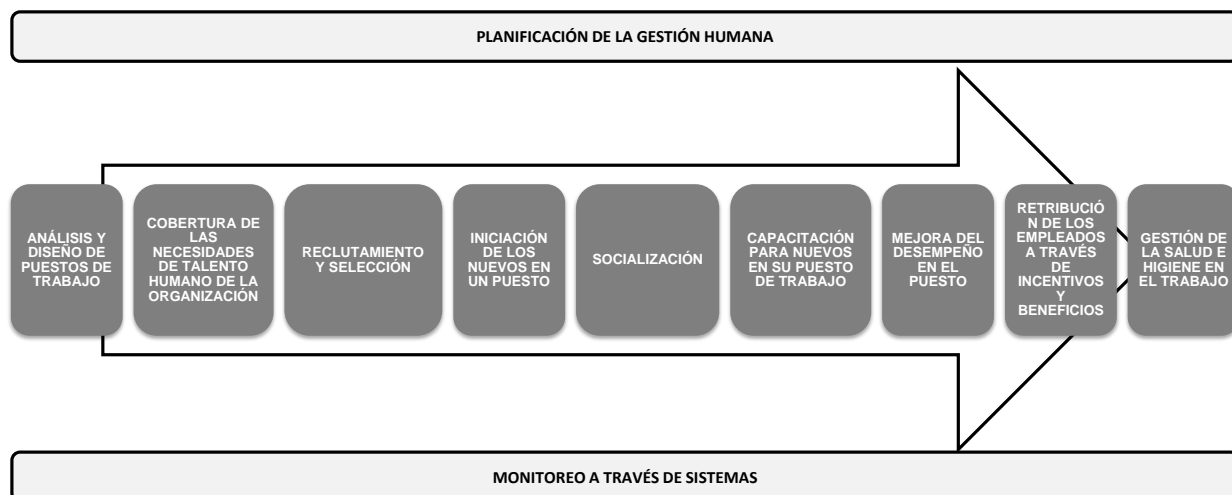
**Fuente: Elaboración propia.**

Según las definiciones de Recursos Humanos/Gestión Humana expresadas en la tabla anterior, se concluye que son actividades desarrolladas en las organizaciones buscando el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas para lograr los objetivos y metas organizacionales y/o individuales. Estas actividades se encuentran definidas como procesos de acuerdo a las necesidades de la organización.

Para entender los procesos que componen el desarrollo de la Gestión Humana, se presenta un esquema resumen en la Figura 2.1., en la cual se puede ver que estos requieren de una continua planificación y monitoreo para el establecimiento de procesos de mejora, ya que tienen un impacto alto en el desempeño de los colaboradores en miras al cumplimiento de los objetivos estratégicos, que van desde el análisis y diseño de los puestos de trabajo hasta la retribución de los empleados y la gestión de la salud e higiene en el trabajo.



**Figura 2.1. Procesos que componen el desarrollo de la Gestión Humana**



**Fuente:** Adaptado de **García et al. (2011, p.13-14).**

En las organizaciones cada uno de estos procesos, no se lleva a cabo de manera aislada, sino que está relacionado con un objetivo encaminado al mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, basado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, que a su vez se encuentran fundamentados en la estrategia la cual está alineada con la Misión y la Visión.

Dentro de este contexto, García (2008) identifica 5 Macroprocesos en la Gestión Humana, con los distintos procesos que lo componen y las principales actividades que requieren realizarse (ver Figura 2.2.), dentro de las cuales tenemos: a) Organización y Planificación del área de Gestión Humana, b) Incorporación y adaptación de las personas a la organización, c) Compensación, bienestar y salud de las personas, d) Desarrollo del personal y finalmente e) Relaciones con el empleado.

**Figura 2.2. Macroprocesos de la Gestión humana**



**Fuente: García *et al.* (2011, p. 17).**

Como se puede ver en la figura anterior, los macroprocesos son complementarios entre sí y al funcionar de manera coordinada y eficaz, ayudan a orientar a las organizaciones al cumplimiento de sus estrategias y objetivos. De modo que, una buena Organización y planificación del área de Gestión Humana, conllevaría a una buena incorporación y adaptación de las personas a la organización, y al llevar a cabo una buena gestión de la compensación, bienestar y salud de las personas y con un desarrollo continuo del personal y mediante el fomento de las relaciones de la organización con el empleado, podría llevar a la organización al éxito y satisfacción de sus empleados y accionistas.

En el desarrollo de esta investigación, el enfoque será en el Macroproceso de la Compensación, bienestar y salud de las personas, específicamente en los procesos de Compensación y estructura salarial e Incentivos y beneficios, los cuales tienen que ver con una de las seis Motivaciones Humanas propuestas por Baguer (2009) que corresponde a la llamada “Motivación por el dinero”. Entendiéndose la motivación como los deseos y necesidades de las personas,

importantes para su desempeño y al ser una motivación por el dinero, implica una compensación, recompensa, retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Según Chiavenato (2002), la compensación es el elemento fundamental de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización. Es así como los procesos de Compensación de las personas constituyen uno de los elementos fundamentales para incentivar, motivar, atraer y mantener a los empleados dentro de la organización.

## **2.2. REMUNERACIÓN**

### **2.2.1. Orígenes de la Remuneración**

Las bases teóricas sobre las que se fundamenta esta investigación se analizaron desde las teorías clásicas y contemporáneas, de las cuales, las primeras guardan íntima relación con algunos principios y teorías económicas. En la remuneración específicamente sobre los orígenes, se identificaron teorías capitalistas, moralistas y socialistas que se resumen en la Tabla 2.3.

**Tabla 2.3. Teorías sobre los Orígenes de la Remuneración.**

TEORÍAS CAPITALISTAS	TEORÍA	PLANTEAMIENTO
	Teoría de la oferta y la demanda Adam Smith (1776)	Plantea desde las ciencias económicas, que los instrumentos fundamentales para determinar los precios de los productos llámese bienes o servicios, son la oferta y la demanda. De acuerdo con esta teoría y considerando que el trabajador presta o vende un servicio a la organización que lo contrata, se puede hacer una analogía entre la oferta de mano de obra y la asignación salarial a los trabajadores.
	Doctrina de Malthus Thomas Robert Malthus (1798)	Defendió el principio de la desproporción en los aumentos de la población y de la producción. Afirmaba que la población crece geométricamente mientras los medios de subsistencia en las circunstancias más favorables a la industria aumentan en progresión aritmética. Si la producción y la demanda de trabajo se mueven con lentitud, el equilibrio, o precios de los salarios, sólo se puede mantener impidiendo el ensanche de la oferta, el crecimiento desenfrenado de la población.
	Teoría de Henry Ford (1915)	Propone que en la medida que la productividad se hace mayor, se refleja en mayores salarios, aumentando la capacidad de consumo (demanda), lo que implicaría una reducción en los precios y mayores ventas, crecimiento en las utilidades, para nuevas inversiones y mayor productividad. Cada una de las partes del ciclo define los objetivos planteados para los ejecutivos y el logro de éstos generaría mayores rendimientos.
	Teoría de la demanda efectiva Jhon Maynard Keynes (1936)	Difiere de la teoría que afirma que una reducción de los salarios puede estimular la producción, por creer que es "más normal convenir en que la reducción de los salarios nominales puede tener algún efecto sobre la demanda global a través de la baja que produce en el nivel de compra de algunos trabajadores".

	TEORÍA	PLANTEAMIENTO
TEORÍAS CAPITALISTAS	Teoría de la subsistencia David Ricardo (1817)	Afirmó que los trabajadores tan sólo tendrán derecho a ganar por su trabajo aquello que natural y estrictamente necesiten para subsistir, ya que si gana menos perecería de hambre y si gana más vendría un crecimiento de las familias y de la población trabajadora, trayendo como consecuencia un incremento de la mano de obra, lo cual se traduce en un decrecimiento de los salarios (valor del trabajo).
	Teoría del fondo de salarios Stuart Mill (1848)	Se fundamenta en que si hay un incremento en el monto del capital, la tarifa de salarios aumentará y bajará con la disminución del mismo si no se disminuye el número de trabajadores. En forma análoga, si el monto de capital destinado para compra de mano de obra permanece constante y el número de trabajadores aumenta, la tarifa de los salarios tenderá a la baja.
	Teoría de la productividad marginal John Bates Clark (1899)	Sostenía que los salarios tienden a estabilizarse en torno a un punto de equilibrio, donde el empresario obtiene beneficios al contratar al último trabajador que busca empleo a ese nivel de sueldos. Este sería el trabajador marginal. En esta teoría de la productividad marginal, el salario se obtiene multiplicando la producción marginal física del factor trabajo por el precio del artículo producido.
TEORÍAS MORALISTAS	Teoría del salario justo Tomás de Aquino (1225-1274)	El salario justo era aquel que le permitía llevar al trabajador una vida adecuada a su posición social. Esta teoría es una visión normativa, es decir, marca cuál debe ser el nivel salarial, y no una visión positiva que se define por reflejar el valor real de los salarios.
TEORÍAS SOCIALISTAS	Ley de bronce de los salarios Ferdinand Lasalle (1862)	Afirmaba que los obreros debían recibir un salario que correspondiera a sus necesidades de subsistencia y de sus respectivas familias, y un nivel salarial inferior les ocasionaría una indebida alimentación, una mala salud además de sufrimientos y desdichas entre los mismos trabajadores, así mismo un descontento que afectaría la paz laboral y la sociedad en general. Sin embargo un salario por encima de las necesidades económicas elevaría el nivel de vida de la clase obrera, aumentaría la natalidad y por consiguiente crecería la oferta de trabajo, que haría descender los jornales otra vez a su estado anterior.

TEORÍAS SOCIALISTAS	TEORÍA	PLANTEAMIENTO
	Teoría de Karl Marx (1875)	En relación con los salarios afirmó que el dueño del capital no le paga al trabajador por su trabajo sino por su potencial para trabajar; esto significa que cuando el patrono sale al mercado laboral a comprar mano de obra lo que encuentra es al trabajador que vende sus capacidades, su experiencia y su educación para poder subsistir. Es entonces cuando dichas capacidades le dejan de pertenecer al trabajador y pasan a ser propiedad del dueño del capital.

**Fuente:** Adaptado de Amaya. (2003, p. 23-29); Consuegra (1997, p. 267-366); Rimsky (2005, p. 14-16)

Todas las teorías mencionadas en la Tabla 2.3 han contribuido al desarrollo de las políticas de remuneración utilizadas en la actualidad, es así como la remuneración puede variar dependiendo de la oferta o cantidad de personas en el mercado que tengan el perfil requerido para un determinado cargo o función, según la “Teoría de la oferta y la demanda” y la “Doctrina de Malthus”. Adicionalmente, Clark (1899) en la “teoría de la productividad marginal” plantea que el empresario puede beneficiarse al contratar al último trabajador que busca empleo a ese nivel de sueldos, apoyando las teorías anteriores.

Es posible pensar que los sistemas de remuneración por resultados o remuneración variable, tienen sus bases en las teorías de Henry Ford en 1915 y Keynes en 1936 quienes afirman que a mayor productividad, mayor salario, mayor poder adquisitivo, por consiguiente mayor demanda de productos, mayores ventas y rendimientos para la organización.

Por otro lado, la “Teoría de la subsistencia” y la “Ley de bronce de los salarios”, se relacionan en cuanto a que el salario debe ser el mínimo para subsistir el trabajador y su grupo familiar, estos planteamientos, se pueden identificar en el salario mínimo determinado por el gobierno, quien trata de evitar el abuso de los

trabajadores por parte de las empresas y garantizar las necesidades básicas de las personas

En la “Teoría del salario justo,” se plantea que el salario debe ser adecuado para mantener el nivel de vida del trabajador de acuerdo con su posición social, por lo que las asignaciones salariales van ligadas a las funciones y al cargo en el que se desempeña el colaborador dentro de la organización, por ejemplo, la diferencia que puede existir entre la remuneración fija y/o flexible para una posición operativa y una directiva.

En la “Teoría del fondo de salarios”, para Mill (1848) es importante en el sentido en que en las empresas con capitales y rendimientos altos se pueden encontrar asignaciones salariales mayores que las encontradas en las empresas con capitales y rendimientos más bajos, para cargos similares, como se evidencia en las encuestas salariales (Human Capital, 2009-2010).

Finalmente, para Marx (1875), las empresas remuneran al trabajador por sus capacidades, experiencia y educación, las cuales son puestas al servicio de la organización, esta teoría pudo haber sido el fundamento para algunas metodologías que definen la remuneración valorando las habilidades de los colaboradores.

Luego de describir la importancia de las teorías sobre remuneración y cómo han servido de base para definir y estructurar las distintas políticas sobre remuneración que se desarrollan y aplican hoy en día en las organizaciones, es importante conocer qué se ha entendido por remuneración y las definiciones que han sido propuestas.

### 2.2.2. Definición Conceptual de la Remuneración

A continuación se describen, las diferentes definiciones de Remuneración, sus orígenes, sus componentes, tipos y modelos existentes enfocados en la remuneración de los altos ejecutivos, posteriormente se expondrá la importancia que ésta tiene para los altos ejecutivos en la organización, las escuelas y algunos ejemplos a nivel internacional.

Dada la importancia de la remuneración o retribución en las organizaciones, ésta ha sido ampliamente estudiada, y por consiguiente definida por diferentes autores, dentro de las cuales algunas se resumen en la Tabla 2.4.

**Tabla 2.4. Definiciones conceptuales de Remuneración**

AUTOR	APORTE TEÓRICO
McGregor (1971)	El proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo.
Q/Wilson (1971)	Es la función de Recursos Humanos que maneja las recompensas a cambio del desempeño de tareas organizacionales.
Milkovich y Boudreau (1994)	La remuneración incluye retornos financieros y servicios tangibles, además de beneficios de los empleados como parte de las relaciones de empleo.
Castanheira (1995)	La remuneración incluye retornos financieros y servicios tangibles, además de beneficios de los empleados como parte de las relaciones de empleo.
Dessler (1997)	El proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo.
Furtado (1997)	Corresponde al paquete de compensaciones cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. La remuneración tiene 3 componentes principales: remuneración básica, incentivos salariales y beneficios.



AUTOR	APORTE TEÓRICO
Dolan <i>et al.</i> (2003)	La retribución total de un empleado puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa. La retribución total de una persona está formada por dos partes: la retribución directa, normalmente de carácter monetario, y la retribución indirecta, vinculada a servicios o beneficios recibidos por el empleado.
Gómez <i>et al.</i> (2005)	La retribución total es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Incluye tres componentes: salario base, incentivos salariales, y prestaciones sociales o retribuciones indirectas.
Ivancevich (2005)	La remuneración es la función de la administración de recursos humanos que se ocupa de todas las recompensas que reciben los individuos a cambio de ejecutar las tareas de la organización: sueldos, salarios, bonos, comisiones, prestaciones y recompensas que no son económicas, como los elogios.
Bonache y Cabrera (2006)	El empleado accede a realizar una serie de tareas a cambio de que su labor y dedicación se vean recompensadas. Estas recompensas por la prestación profesional de sus servicios laborales pueden ser fundamentalmente de dos tipos: monetarias y no monetarias. El término de retribución hace referencia a estas recompensas monetarias que recibe el empleado en intercambio por el trabajo realizado en el ámbito de la relación de empleo que establece con la empresa.
Bohlander <i>et al.</i> (2008)	La compensación incluye todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos. La compensación directa engloba sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta incluye las muchas prestaciones ofrecidas por las empresas, y la compensación no financiera incluye los programas de reconocimiento de los empleados, los puestos gratificantes, el apoyo de la organización, el ambiente laboral y los horarios flexibles para acomodar las necesidades personales.

**Fuente: Elaboración propia.**

Después de los aportes teóricos anteriores, la Remuneración sería definida como el paquete de compensaciones cuantificables y recompensas que reciben los empleados por su trabajo profesional y desempeño en la organización, compuesta por una remuneración básica, incentivos salariales y beneficios. De estas últimas, encontramos que de acuerdo con Chiavenato (2002): a) la remuneración básica,

es la representada por el salario ya sea mensual o por horas; b) los incentivos salariales se conceden en diversas formas como: bonos y participación en los resultados y c) los beneficios o remuneración indirecta concedidos a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado).

Para precisar en este trabajo de Investigación, se utilizarán indistintamente los términos compensación, remuneración y retribución por ser considerados una forma de pago en dinero o especie, que un trabajador recibe por los servicios prestados a una organización y es acordada previamente por los interesados.

Luego de haber indagado sobre los orígenes de la remuneración y propuesta una definición para el presente trabajo, es importante, conocer los tipos de remuneración que existen hasta el momento como son la financiera y la no financiera, su aplicabilidad e importancia, los cuales serán revisados a continuación.

### **2.2.3. Tipos de Remuneración**

Morales y Velandia (1999), De Cenzo (2001), Chiavenato (2002) y Rinsky (2005), afirman que los sistemas de remuneración y las escalas salariales hacen parte de la compensación y la administración de salarios, la compensación puede ser financiera y no financiera, dentro de la financiera encontramos la directa y la indirecta. La **remuneración financiera directa** se puede clasificar en:

- **Remuneración Fija**, que es la remuneración garantizada o pago básico que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o salario por hora.

- **Remuneración Variable**, dentro de esta se encuentran los bonos, incentivos, comisiones y participación de utilidades, entre otros cuyos montos puede variar de un periodo a otro.

La **remuneración financiera indirecta** es aquella que no se recibe en dinero sino en especie y corresponde al salario derivado de cláusulas de convención colectiva, del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización entre ellos se reconocen servicios y privilegios, pago por tiempo no trabajado y programas de protección. Por su parte **la compensación no financiera** se refiere al reconocimiento por un trabajo bien hecho, oportunidades de desarrollo, promociones, calidad de vida en el trabajo, estabilidad laboral, y prestigio.

Por otro lado, la **compensación flexible o desalarizarización**, hace referencia a modelos retributivos que permiten al ejecutivo diseñar la composición de su paquete de compensación, en el que una parte corresponde a la retribución en dinero y la otra a los productos y servicios ofrecidos por la empresa como seguros médicos, guardería, planes de jubilación y ahorro, planes de compra de acciones, vehículos, vales de comida y formación externa (Vergara, 2007).

Es por esto que la administración de salarios y compensaciones implica mantener el equilibrio en dos formas: por un lado internamente, donde exista coherencia entre los salarios y los cargos de la propia organización de una manera justa y dosificada. El segundo es el equilibrio externo donde la coherencia debe ser entre los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones, exige una estructura salarial compatible con el mercado (Chiavenato, 2002).

La administración de salarios y compensaciones busca desarrollar unos objetivos en aras de lograr competitividad, entre ellos se destaca:

- Motivar a los trabajadores para lograr su máxima potencia

- Controlar costos de mano de obra
- Proveer bases para un efectivo proceso de reclutamiento, selección, contratación y promoción de empleados
- Promover armonía en las relaciones organización – trabajadores

Según Chiavenato (2002), el Salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Las personas ofrecen su tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben dinero, implicando derechos y responsabilidades reciprocas entre el empleador y el empleado.

Existen tres sistemas de remuneración, que en líneas generales son los más utilizados:

#### ***2.2.3.1. Salario por tiempo Fijo:***

Se le paga al personal de la organización un salario fijo, mensual, semanal o quincenal, independiente de cualquier otro tipo de premio, gratificación, viático, etc., conforme a lo establecido por la ley de contrato de trabajo (salario mínimo vital y móvil).

Las ventajas del primer sistema son:

- Sencillez de aplicación.
- Ahorra costos de administración, control y vigilancia.
- Muchas veces es una exigencia de sindicatos o de la dificultad de medir la productividad.

La desventaja está en que no ofrece ningún incentivo a la productividad.

### **2.2.3.2. Salario basado en la producción**

Es el segundo sistema, es el pago por productividad. Con el plan de producción por hora, se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño supero el nivel de producción. Tiene algunas ventajas, sobre todo que la producción se incrementa por encima del estándar unitario establecido. Como inconveniente es su mayor complejidad y mayores costos de administración.

Un problema típico de este sistema es el aumento de producción a costa de disminución en calidad. Esto puede obviarse, pero exige controles de calidad encareciendo la vigilancia y complicando el control y administración. A veces pueden establecerse sistemas mixtos de productividad.

Las desventajas son:

- Estudio detallado previo de métodos y tiempos
- Cálculo complicado
- Problemas de relaciones laborales
- Aumento de cantidad a costa de la calidad

### **2.2.3.3. Salario a destajo**

Es el tipo de plan de incentivos más antiguo, los ingresos están directamente vinculados con lo que el trabajador realiza, pues se paga una “tarifa por pieza”, por cada unidad que produce.

El desarrollo de un plan de pago por pieza que funcione requiere la valuación del puesto. La valuación del puesto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión, pero el elemento esencial en la planeación del pago por pieza

es el nivel de producción. Los niveles se plantean en términos de un número normal de minutos por unidad o un número promedio de unidades por hora.

Las ventajas del tercer sistema son:

- Son sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal.
- Los planes por pieza parecen equitativos en principio y su valor como incentivo puede ser poderoso debido a que las recompensas están directamente vinculadas con el desempeño.

Las desventajas son:

- El trabajo a destajo tiene mala reputación fundada en el hábito de algunas empresas de elevar arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios excesivos.
- La tarifa por pieza se determina en términos monetarios, de tal manera que cuando una nueva valuación del puesto produce una nueva tarifa salarial por hora, la tarifa debe revisarse también.
- La tarifa se estipula por pieza y en la mente de los trabajadores los criterios de producción están relacionados inseparablemente a la cantidad de dinero obtenido.
- En las organizaciones con programas formales de compensación dependen de un sistema de evaluación de puestos como ayuda en determinación del nivel, este puede ayudar a la organización a mantener cierto grado de control sobre su estructura de compensaciones.

Además de estos tres sistemas de remuneración Rimsky (2005) menciona que existen otros como el que se fundamenta en competencias laborales, sin embargo, el pago por habilidades o competencias no es adecuado para todas las empresas,

por tener un costo alto y requiere de inversión en entrenamiento y desarrollo y no todas las empresas tienen los recursos necesarios.

Luego de analizar los diferentes sistemas de remuneración que existen, es importante conocer cómo se maneja el tema de remuneración en Colombia, cuya base fundamental es el “Código Sustantivo del Trabajo”, a partir del cual se desprenden los conceptos relevantes relacionados con la remuneración.

### **2.3. LA REMUNERACIÓN EN COLOMBIA**

Toda organización requiere de líderes comprometidos, con conocimientos y habilidades, capaces de traducir la Misión, Visión y Estrategia en resultados económicos favorables para los propietarios, socios y accionistas y sobre todo con la capacidad de agregar valor permanentemente, de tal forma que se logre la sostenibilidad de las empresas en un mercado tan competitivo y cambiante.

Estas acciones de liderazgo son ejercidas por los altos ejecutivos de las compañías, las cabezas más visibles, quienes deben dirigir y guiar a la empresa y al equipo humano que la compone junto con sus recursos y capacidades al cumplimiento de la Visión a través de la definición de unas estrategias que van a ser implementadas y desarrolladas por todos los niveles de la organización.

El costo empresarial que representa la retribución de un alto ejecutivo hace que se fije la mayor atención en este personal, pues finalmente este nivel jerárquico constituye en un elemento fundamental en la determinación de la eficiencia de las organizaciones (Gómez y Sánchez, 2006). Asimismo, la retribución es un elemento con una elevada carga de emotividad para muchas personas, lo cual determina una parte muy considerable del comportamiento de los ejecutivos en el desempeño de sus tareas en la organización.

De acuerdo con lo anterior es importante, conocer el marco legal en Colombia con respecto al trabajo y la remuneración, para luego hacer un enfoque en la remuneración de los altos ejecutivos.

El Código Sustantivo del Trabajo tiene como objetivo lograr la justicia en las relaciones entre patrones y trabajadores desde la perspectiva económica y el equilibrio social, que incluye entre otros:

“Igualdad de oportunidades, remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad del trabajo, estabilidad en el empleo, irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en las normas laborales,... garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario” (Inciso 1°, Art.53, Constitución Nacional de Colombia).

El trabajo según el Código Sustantivo en el Artículo 5°, se define así:

“...es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”.

En el tema de salarios, el Artículo 127, subrogado de la ley 50 de 1990 Art. 14 (Código Sustantivo del trabajo, § 1711), apartado de Elementos integrantes indica que el salario corresponde a:

“...no solo a la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras,



valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.”

Es así como el salario corresponde a la remuneración de los servicios prestados por el trabajador en una relación trabajo dependiente y este puede llevarse a cabo en dos modalidades: en dinero y en especie, de los cuales el primero puede ser pagado en forma tradicional y o como salario integral. Cuando se trata de salario en forma tradicional, este se encuentra compuesto por dos tipos de retribución:

- a) Ordinaria, que puede ser fija o variable. Compuesta por el dinero pactado entre empleador-trabajador en los periodos de pago acordados. Cuando se trata de salario fijo, se refiere al pactado por unidad de tiempo (días, semanas, meses). Cuando se trata de salario variable, éste se determina según el resultado de la actividad realizada por el trabajador y puede ser por tarea, por unidad de obra, a destajo, por comisión, entre otras.
- b) Extraordinaria, corresponde al dinero que el empleado no recibe de forma fija o habitual, sino que obedece a situaciones específicas que implican un dinero adicional como por ejemplo: horas extras, primas, etc., y que no se recibe en todos los periodos de pago habituales.

Por otro lado, el salario corresponde a una deuda de valor, en el sentido en que los individuos trabajan para obtener unos ingresos que les permitan vivir en condiciones humanas y dignas, por lo tanto el salario debe mantener su poder adquisitivo, mantener su valor intrínseco (Código Sustantivo del Trabajo, § 1713).

Según Casación de Febrero 12/1993 (Código Sustantivo del Trabajo, § 1723) los pagos y beneficios que recibe el trabajador del empleador, se clasifican en: salarios, descansos, prestaciones sociales, indemnizaciones y pagos no salariales. A continuación se especifica a qué corresponde cada uno de ellos:

**El salario**, se refiere a la remuneración económica más inmediata o directa que el trabajador recibe como retribución por los servicios personales prestados en una relación subordinada. Entre otros se encuentran, salario ordinario, pago por horas extras, prima de antigüedad.

**La prestación social**, tiene su origen en la subordinación pero hace referencia a la retribución para el cubrimiento de los riesgos inherentes a los que se encuentra sometido el trabajador por la realización de su trabajo, dentro de los cuales se encuentran incluidos, desempleo, disminución o pérdida de capacidad laboral por enfermedad, accidente, vejez, crecimiento de la familia y la muerte.

**Los descansos obligatorios**, se refiere al descanso dominical y descanso en otros días festivos, al igual que las vacaciones anuales remuneradas, los cuales no se consideran salarios por no retribuir servicios ni prestación social ya que no cubren riesgos laborales.

**Las indemnizaciones**, tienen por objetivo compensar el incumplimiento de las obligaciones legales que ocasione el empleador, dentro de las que se encuentran: indemnización moratoria, indemnización por despido y la indemnización de perjuicios por accidentes de trabajo.

**Los pagos no salariales**, son los pagos que tienen como objetivo, facilitar el desempeño de las funciones del trabajador, así como los pagos otorgados al trabajador por generosidad esporádica del empleador y que según la ley 1393 del 2010, estos pagos no puede exceder el 40% del total de la remuneración.

Es importante conocer según el Código Sustantivo del Trabajo (ley 50 de 1990) las características de los cargos de dirección (§ 2005), las cuales se resumen a continuación:

- a) Actúan en función ejecutiva, conceptiva, orgánica y coordinativa múltiple, y dinámica que buscan el desarrollo y buen éxito de la empresa.
- b) Ocupan una posición especial de jerarquía en la empresa con facultadas disciplinarias y de mando sobre el personal ordinario, la jerarquía coincide con el alto rango del cargo.
- c) Velan por los intereses del trabajador frente al empleador.
- d) Poseen autodecisión de acuerdo con su posición jerárquica o de acuerdo con la voluntad del empleador.
- e) Coordinan o hacen el enlace entre las secciones que dirigen y la organización central, cuando no realizan una gestión global.
- f) Se encuentran en una posición intermedia entre el patrono, a quien representan y los trabajadores a quienes dirigen, como ejemplo tenemos a los gerentes y administradores, entre otros.

Dentro de las prestaciones sociales a cargo del empleador encontramos las siguientes (§ 2276):

1. Cesantía CST, art. 249 L. 50/90
2. Intereses sobre la cesantía
3. Prima de servicios Código sustantivo del trabajo, 36 y 306; L.50/90, art. 3°.
4. Vacaciones CST, arts. 46 y 186
5. Subsidio familiar L. 21/82 L. 789/2002

Además de las anteriores, también se incluyen (§2758, art. 259) las pensiones de jubilación, el auxilio de invalidez y seguro de vida colectivo obligatorio, las cuales deben ser cubiertas por el empleador.

Luego de conocer el ámbito legal colombiano en cuanto a remuneración se refiere, a continuación se presentan los diversos métodos que se han definido, para

identificar el tipo de remuneración más adecuado a ser asignado a un trabajador dentro de una organización, los cuales apoyan y soportan las asignaciones salariales en cada puesto de trabajo o cargo definido en los distintos niveles de acuerdo con sus funciones y responsabilidades en la organización.

## **2.4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE LA REMUNERACIÓN**

De acuerdo con De Cenzo (2001) y Rimsky (2005), se han desarrollado varios métodos para evaluar puestos. Algunos se denominan cuantitativos, porque expresan resultados en cantidades de algún tipo, normalmente puntos, y otros son cualitativos porque los resultados solo están expresados en relación de un puesto con otro.

Para comparar varios puestos se puede adoptar un enfoque intuitivo o se podría comparar basándose en algunos factores importantes que todos los puestos tengan en común. Estos factores básicos se conocen como factores compensables.

Adicionalmente para la valoración de los cargos existen varios métodos (Morales y Velandia, 1999; De Cenzo, 2001 y Rimsky, 2005), por ejemplo: jerarquización, clasificación de puestos, comparación de factores y método de puntos. En los dos primeros, el cargo es valorado globalmente mientras que en los métodos de comparación de factores y puntos cada posición se descompone en elementos o aspectos comunes a todos los cargos que pueden ser medidos en una escala graduada. A continuación serán definidos uno a uno los métodos más comunes.

#### **2.4.1. Método de jerarquización**

Es un proceso sistemático para determinar el valor *relativo* de los puestos a fin de establecer a qué puestos se les debe pagar más que a otros dentro de una organización (De Cenzo, 2001; Bohlander y Snell, 2008).

#### **2.4.2. Método de clasificación de puestos**

Sistema de valuación de puestos en el cual éstos se clasifican y agrupan con base en una serie de categorías salariales determinadas de manera previa. Los grados sucesivos requieren mayores cantidades de responsabilidad en el trabajo, habilidad, conocimiento, capacidad u otros factores seleccionados para comparar puestos (De Cenzo, 2001; Bohlander y Snell, 2008).

#### **2.4.3. Método de puntos**

El sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo de valuación de puestos que determina el valor relativo de un puesto por medio del cálculo de los puntos totales que se le asignan. El sistema de puntos permite que los puestos se valúen cuantitativamente con base en los factores o los elementos (por lo común llamados *factores compensables*) que conforman el puesto (De Cenzo, 2001; Dolan et al., 2003; Bohlander y Snell, 2008).

#### **2.4.4. Método de comparación de factores:**

Es una técnica de valuación de puestos cuantitativa. Consiste en seleccionar y definir factores importantes en la mayoría de los puestos, para compararlos con

cargos claves que representan cada nivel, ordenando los cargos con respecto a cada factor en orden de importancia. Con este método se ordena cada puesto varias veces, una por cada factor compensable que se elija (De Cenzo, 2001; Dolan et al., 2003).

#### **2.4.5. Método “Hay”:**

El método fue desarrollado por Edward Hay a comienzos de la década de los 50 y sus orígenes se encuentran en los métodos de factores.

Según Amaya (2004), este método originalmente se diseñó para evaluar posiciones gerenciales de bajo nivel, pero hoy en día se utiliza con más frecuencia para cargos gerenciales medios y posiciones directivas y ejecutivas en más de cuatro mil organizaciones en cerca de 30 países.

El método permite comparar los cargos examinando tres factores comunes a ellos los cuales son valorados a través de ocho elementos:

- Conocimientos prácticos: se define este factor como el conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades requeridas para desempeñar adecuadamente el cargo, independientemente de cómo se haya adquirido. La habilidad como requisito del cargo tiene tres dimensiones:
  - Amplitud y profundidad de conocimientos: La clasificación se extiende desde la más simple rutina de trabajo hasta el conocimiento único y experto dentro de las disciplinas aprendidas.
  - Habilidad gerencial: es la exigencia de coordinar e integrar diversidad de funciones y recursos para lograr resultados finales. En la medida que los recursos sean mayores y más variados la habilidad gerencial se incrementa.

- Habilidad en relaciones humanas: es la exigencia requerida en la relación activa y directa, de persona a persona, para obtener resultados del cargo.
- Solución de problemas: se define como la autonomía del pensamiento requerido por el cargo para obtener soluciones adecuadas a las diversas situaciones de trabajo. En la medida en que el pensar este circunscrito, cubierto por precedentes o es referido a otros, la “Solución de problemas” disminuye. Este factor se mide a través de dos elementos:
  - Marco/Ambiente de Referencia: Es el ambiente en el cual tiene lugar el proceso intelectual. Comprende el apoyo y/o guía disponible para la búsqueda o construcción de soluciones.
  - Exigencia/Complejidad de los problemas: Se refiere a la complejidad del proceso mental requerido por las situaciones que se presentan en el trabajo, medido en función de las características del problema y precedentes existentes para su solución.
- Responsabilidad: es la condición de “responder o ser responsable por acciones, decisiones y consecuencias dentro de la organización”. Su valoración implica la medición del aporte en los resultados finales. Este factor tiene tres dimensiones:
  - Libertad para actuar: es la autonomía para actuar que tiene el cargo establecida en el grado de control, guía, orientación y dirección que recibe.
  - Magnitud: está determinada por la contribución del cargo al logro de los resultados organizacionales. Puede ser indicada en términos cuantitativos, como medidas económicas anualizadas o en términos descriptivos.
  - Impacto: está definido por la forma en que el cargo incide en el logro de los resultados de la organización, dentro de su magnitud.

El método Hay utiliza solo estos tres factores, puesto que supone que representan los aspectos más importantes de los puestos ejecutivos y gerenciales. El perfil de cada puesto se desarrolla al determinar el valor porcentual que se asigna a cada uno de los tres factores; luego se jerarquizan los puestos con base en cada factor y se asignan valores que componen el perfil en términos de puntos para cada puesto, según el nivel del valor porcentual en que se jerarquiza el puesto (Amaya, 2004).

Los métodos anteriores apoyan este trabajo de investigación, ya que sirven como base teórica para el entendimiento de los aspectos y factores generales que constituyen la base de los procesos de remuneración de los trabajadores a partir de los cuales las compañías, definen la remuneración de sus altos ejecutivos.

## **2.5. IMPORTANCIA DE LOS EJECUTIVOS EN LA ORGANIZACIÓN**

De acuerdo con Gomez-Mejía y Sanchez (2006), la retribución de los directivos ha atraído la atención desde el punto de vista social en general, debido a las grandes sumas de dinero recibidas por algunos de los máximos directivos de grandes empresas durante los últimos 20 años, en casi todos los países con mayor índice de desarrollo empresarial, lo cual ha ocasionado críticas por parte de los distintos estamentos sociales y gobiernos. De los años 2000 al 2002 se presentaron escándalos contables, en los que “los altos directivos inflaron los beneficios contables con el fin de elevar el precio de las acciones y de esta manera obtener mayores salarios en forma de opciones sobre las acciones, lo que ocasionó la quiebra de algunas empresas. A causa de ello, ahora se relacionan con fraudes en las empresas, las altas retribuciones de los directivos y de este modo se perjudican los accionistas, empleados y por lo tanto la sociedad.



Para ampliar lo anterior, los estudios de Milkovich y Newman (2004) evidencian que en los años 80's, el máximo directivo de una empresa estadounidense, era equivalente a 42 veces el salario medio del empleado de más bajo nivel y posteriormente en el año 2000 éste recibía 475 veces el salario de un empleado base. Casos similares se presentan en otros países, si tenemos en cuenta el poder adquisitivo y el costo de la vida, por ejemplo, el país que ocupa el quinto lugar entre los países europeos que mejor pagan a sus altos ejecutivos es España. Aquí se observa que hay una gran diferencia y aumento en las retribuciones de los directivos, mientras que la remuneración del personal operativo no aumenta, sino que puede llegar a disminuir.

A pesar de lo anterior, los directivos son de gran importancia para las organizaciones, puesto que son responsables de implementar y diseñar estrategias para dirigir la organización, a través de la gestión eficaz del capital y los recursos de todo tipo. Son la base para el desarrollo de políticas, estrategias y objetivos globales apoyados por su talento para el logro del máximo rendimiento de la empresa y sus decisiones tienen consecuencias relevantes para la organización, como afirman Gerhart y Milkovich (1992). De ahí el valor que tiene la remuneración del directivo pues va orientada a que se desarrollen organizaciones eficientes y eficaces por lo que el principal objetivo de las retribuciones es que sean motivantes para que los directivos se comprometan con la organización y actúen en pos del progreso de esta (Gomez-Mejía y Welbourne, 1989).

Por otra parte el gobierno corporativo trata con conflictos de intereses entre los proveedores de financiación y los gerentes; los accionistas y las partes interesadas; diferentes tipos de accionistas (principalmente los grandes accionistas y los minoritarios) y prevención o mitigación de estos conflictos de intereses (Goergen, 2011). Para mitigar el conflicto de intereses entre los gerentes y los accionistas, se hace la remuneración de los ejecutivos, sensible al

rendimiento de la empresa por ejemplo, a través, hacerlos parte de la propiedad, opciones sobre acciones y bonos (Goergen y Renneboog, 2011).

## **2.6. REMUNERACIÓN DE EJECUTIVOS**

Los paquetes de compensación de los ejecutivos pueden consistir en todo o parte de los siguientes componentes: el salario base, los bonos anuales, capital y opciones de capital, seguros, beneficios de pensión y pago de indemnizaciones y el nivel y mezcla de la remuneración son importantes para incentivar a los ejecutivos y alinear sus intereses con los de los accionistas (Georgen y Renneboog, 2011).

### **2.6.1. Definiciones**

Es importante conocer las siguientes definiciones que se aplican al sistema de remuneración de los ejecutivos para mayor comprensión:

#### **2.6.1.1. La Remuneración de Corto Plazo**

Es aquella que está compuesta por el salario base y cualquier plan de bonos basado en el rendimiento del último año, de los cuales el salario base es definido por el comité de compensación, quien tiene en cuenta las tareas específicas y cambios de los altos gerentes, su antigüedad y experiencia, así como los salarios ganados por los pares en la Industria; los bonos anuales, se determinan de una manera similar al salario base, aunque se estructuran según 3 componentes básicos: medición de resultados, estándares de rendimiento y la comparación entre el pago y el rendimiento (Georgen y Renneboog, 2011).

### 2.6.1.2. Remuneración de Largo Plazo

La Remuneración de Largo Plazo incluye opciones de capital social, capital social limitado y planes de incentivos de largo plazo (Georgen y Renneboog, 2011). Las *opciones de capital social* han sido parte importante del pago a ejecutivos desde 1990 ellos han contado con un porcentaje cada vez más grande en su remuneración. El objetivo es disminuir la aversión al riesgo de los gerentes para incentivarlos a realizar inversiones de riesgo y así aumentar la riqueza de los accionistas de otro modo la evitarían. Las opciones están relacionadas generalmente con el dinero, por ejemplo, el precio de su ejercicio equivale al precio de la acción a la fecha de concesión, el periodo de madurez es de 10 años generalmente. Pueden dársele *opciones de compra de acciones*, los ejecutivos pagan una fracción del precio de su ejercicio cuando las acciones las tienen en concesión mientras recuerden que se debe a su ejercicio, si fallan pierden el prepago de estas. Los ejecutivos tienen opciones de recarga o restitución, en caso de que las opciones del ejercicio se paguen antes de su madurez, a él le pagan el precio de su ejercicio con participación (mejor que con dinero) y entonces recibe opciones de recarga adicionales por el mismo número de acciones y madurez como para las opciones ejercidas. El precio del ejercicio de la nueva opción de recarga de la acción es equivalente al precio de la acción al momento en que las opciones son ejercidas, por lo tanto los ejecutivos pueden bloquear en todo las apreciaciones del precio futuro de las acciones vía las opciones. **(Opción** que, en algunos casos, se establece sobre activos financieros como remuneración de los directivos y empleados de una empresa. *Real academia de la lengua española*). Las *acciones restrictivas*, se componen de acciones cuya titularidad se transfiere al ejecutivo después de que éste cumplió ciertas condiciones normalmente en un periodo de 3 a 5 años. Usualmente, parte de la compensación también es pagada en acciones bajo la llamada planes de incentivos a largo plazo (LTIPs long-term-incentive plans).

### **2.6.1.3. La jubilación e indemnización por retiro.**

Algunas compañías ofrecen planes suplementarios de retiro a sus ejecutivos (SERPs. Supplemental Executive retirement plans), este se basa en el rendimiento de la compañía o en el número de años de servicio. Fuera de estos, los ejecutivos pueden recibir pagos sustanciales a través de programas adicionales o componentes, incentivos de contratación en efectivo y gastos de traslado. Otros componentes son, indemnización por despido y “paracaídas de oro”. El objetivo de estos, estos acuerdos es darle el máximo de incentivos a los ejecutivos para maximizar el dinero de los accionistas sin cualquier preocupación de perder su trabajo, además de proteger los secretos corporativos y evitar publicidad adversa cuando el ejecutivo deja la compañía, ya que si se produjera una indemnización por despido a un ejecutivo o la rotación de los CEO, revelaría problemas al interior de la organización lo cual afectaría la imagen de la compañía.

### **2.6.2. Remuneración de Ejecutivos: Teorías Modernas**

En la época moderna, en el caso particular de los directivos, varios autores (Gallo, 1988; Pavlik y Belkaoui, 1991; Barkema y Gómez-Mejía, 1998) han estudiado los diferentes criterios utilizados para explicar la retribución de los directivos, mediante la formulación de diferentes teorías, desde diversas perspectivas, para describir los factores que pueden ser determinantes para las compañías a la hora de asignar la retribución a sus directivos. Dentro de los factores se citan: el rendimiento de la organización, el tamaño de la organización, el mercado laboral, la retribución de otros directivos similares, las características individuales del propio directivo o la posición que este ocupa. En la Tabla 2.5. se describen las teorías propuestas sobre la remuneración a ejecutivos.

**Tabla 2.5. Remuneración a Ejecutivos: Teorías Modernas**

TEORÍA	PLANTEAMIENTO
Berle y Means (1932) en Gómez-Mejía y Sánchez (2006)	Desde la perspectiva del Managerialismo, afirma que la retribución de los directivos está determinada por el tamaño de la organización independiente de los resultados de la empresa, es decir que en una empresa de mayor tamaño, el directivo tendría una serie de ventajas como: mayor retribución del directivo traducido en diferentes ventajas como poder, prestigio, menor riesgo en su retribución, mayor seguridad en el empleo y una posibilidad de justificar una mayor retribución para el directivo.
Teoría de la disonancia cognitiva Festinger (1957) en Gómez-Mejía y Sánchez (2006)	El autor argumenta que la retribución del directivo se encuentra determinada por las recomendaciones del consejo de administración, las cuales estarían influenciadas por las retribuciones de sus miembros, teniendo en cuenta que la mayor parte de los miembros del consejo de administración son directivos de otras empresas.
Fernández et al. (2012)	Plantean como un factor determinante de la remuneración de los ejecutivos, las características de las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones (CNR) de las compañías, en cuanto a la independencia y relevancia con que estas actúan, ya que estas posiblemente influyen sobre la remuneración de los ejecutivos de la siguiente manera: la presencia de miembros independientes del CNR favorecen la presencia de mayores niveles salariales, hay influencia positiva de la participación de los accionistas en el CNR sobre la remuneración de los ejecutivos, como un reflejo del conflicto de intereses entre pequeños y grandes accionistas, favoreciéndose los intereses privados de los últimos junto con los del ejecutivo y por último una mayor proporción de miembros representados en el CNR contribuyen con una mayor remuneración de los ejecutivos.
Teoría de la productividad marginal Roberts (1959)	Hace referencia a su “teoría de la productividad marginal” en la que afirma que la determinación de la retribución del directivo se debe a las fuerzas del mercado, oferta y demanda de directivos, es decir que la retribución del directivo podría aumentar o disminuir en relación con la oferta de directivos en el mercado y de las necesidades de la empresa para contratarlos, pero solamente aplicaría esta teoría para la fijación del límite superior de la retribución.

TEORÍA	PLANTEAMIENTO
<p>Teoría de la agencia</p> <p>Jensen y Meckling (1976)</p>	<p>Formulan la “teoría de la agencia” donde afirman que los resultados de la empresa estarían relacionados con la retribución del directivo y de esta manera él estaría velando por sus intereses al mismo tiempo que por los intereses del propietario de la empresa, utilizando como mecanismo formal el contrato de agencia.</p>
<p>Teoría del capital humano</p> <p>Agarwal (1981)</p>	<p>En su “teoría del capital humano” afirma que el nivel de retribución del directivo está determinado por sus conocimientos y habilidades individuales, es decir que la retribución del directivo está directamente relacionada con la productividad que a su vez depende del capital humano que posea.</p>
<p>Teoría de la comparación social</p> <p>O'Reilly et al. (1988)</p>	<p>En la “teoría de la comparación social” se argumenta que para asignar la retribución del directivo, las empresas se basan en la retribución que tienen otros directivos que ocupan puestos similares, de tal forma que la empresa decide mediante un proceso externo la retribución del directivo.</p>
<p>Simon (1957), en Gómez-Mejía y Sánchez (2006)</p>	<p>Sostiene que la retribución del directivo está influenciada por las normas sociales y determinada por la jerarquía interna de la organización, de tal forma que en empresas de mayor tamaño y con mayor cantidad de niveles jerárquicos, la retribución del directivo será también mayor.</p>
<p>Teoría del torneo</p> <p>Lazear y Rosen (1981)</p>	<p>En la "teoría del torneo" argumentan que para motivar la mejora del rendimiento de los directivos inferiores, se establecen grandes diferencias en la retribución entre el máximo directivo y los niveles directivos inferiores, lo cual representa un premio para estimular a estos últimos a que se esfuercen para conseguir que sean promovidos a los puestos más altos.</p>
<p>Ungson y Steers (1984)</p>	<p>Afirma que las retribuciones de los directivos, pueden estar más relacionadas con aspectos políticos que con aspectos económicos, es decir, que el directivo representa a la organización con funciones sociales, legales y ceremoniosas y su retribución depende entonces, de las habilidades para desempeñarse como figura política y mantener una imagen directiva frente a otros colectivos.</p>

**Fuente: Elaboración propia.**

Estas teorías han sido ampliamente estudiadas por distintos autores (Pavlik y Belkaoui, 1991; Barkema y Gómez-Mejía, 1998; Gómez-Mejía y Sánchez, 2007; Georgen y Renneboog, 2011; Renneboog y Zhao, 2011; Firth et al., 1999; Giannatale, 2003; Lee, 2009; Brick et al., 2006; entre otros), y se ha podido confirmar su validez mediante trabajos empíricos que resaltan la importancia de la remuneración de los ejecutivos, y como puede llegar ésta a impactar en la organización, adicionalmente constituyen una base para esta investigación, permitiendo identificar varios de los factores que pueden ser determinantes de las remuneraciones de los ejecutivos en general.

### **2.6.3. Modelos de Remuneración de Ejecutivos**

Palley (1995), en su “modelo de comportamiento de rebaño gerencial” (bancos), propone que cada gerente maximiza su esperado bienestar personal al recibir su recompensa por la función, mediante la inversión de cartera y la restricción de los recursos en general. Más fácilmente explicado por una gestión de inversión e fondos, en este caso la restricción de recursos representa los depósitos colocados con el fondo y el gerente escoge como distribuir estos depósitos a través de una amplia gama de opciones posibles de inversión. Una interpretación de Palley (1995), infiere que los gerentes se encuentran organizados en un círculo y cada una de las funciones de recompensa del gerente está ligada al comportamiento del gerente de su derecha. La lógica económica del círculo está en que los cambios en las decisiones de inversión de cualquier gerente individual, hace que el gerente vecino de la izquierda cambie su decisión, estableciéndose así un efecto de onda que corre a través de todo el círculo y continua hasta que el impulso inicial se ha disipado hasta el ajuste adecuado de la cartera. El comportamiento del rebaño, está basado en la “seguridad en los números”, la clave está en que los gerentes eran reacios al riesgo, y su remuneración estuvo al menos parcialmente basada en su relativo desempeño: a primera vista, estos

supuestos parecen bastante razonables. La explicación puede ser visualizada como de carácter socioeconómico, dada su dependencia de las funciones de utilidad gerencial y la estructura del sistema de recompensa gerencial. Esta es una característica atractiva, ya que está también uniendo la teoría del comportamiento gerencial, con la teoría del comportamiento familiar o individual. Esto es porque el comportamiento gerencial, efectivamente toma parte o participa del efecto del ganador, por lo cual las decisiones de los gerentes individuales están influenciadas por el grupo. Adicionalmente, el comportamiento de rebaño puede emerger donde los agentes están reacios al riesgo, y su remuneración está basada sobre un rendimiento relativo.

Ferreira (1996), realiza un estudio empírico, en el que investiga el uso de provisiones de dividendos en los contratos de compensación de los ejecutivos. Los resultados son consistentes con la teoría de que las empresas relacionan los incentivos de compensación con los pagos de dividendos para reducir los conflictos entre los accionistas y los gerentes sobre las decisiones de los dividendos. Los gerentes están orientados a evitar el pago de dividendos para incrementar la cantidad de fondos discrecionales (para toma decisiones) dentro de la firma, mientras que los accionistas pueden estar interesados en recibir los flujos de caja libre como dividendos. Se reportan 2 tipos principales de análisis empíricos: 1) examina las características de las firmas que usan los dividendos de incentivos. 2) Se enfoca sobre el impacto de la relación de dividendos con las provisiones de compensación sobre la política de dividendos, operacionalizado como pagos de largo plazo y rendimientos, y como decisiones anuales acerca de los niveles de los dividendos. Los hallazgos en este estudio son consistentes con la teoría de que la provisión de dividendos en los contratos de compensación ya que proveen un incentivo a los gerentes para reducir los costos de monitoreo asociados con la retención del dinero.



Las empresas más grandes, especialmente aquellas con más bajas expectativas de crecimiento (presumiblemente enfocan más costosamente el monitoreo sobre las decisiones de dividendos), es más probable que vinculen recompensas gerenciales al pago de dividendos. El papel del monitoreo proveído por directores fuera de la mesa directiva, se encontró que está negativamente correlacionado con la existencia de una provisión de dividendos.

Además, firmas con una proporción más alta de su equidad ocupada por gerentes que se encontraron con menos probabilidad para usar un incentivo de/por dividendos en el plan de compensación que las firmas donde la proporción de propietarios dentro es más baja. Esta evidencia sugiere que el monitoreo de la mesa directiva, los incentivos de los propietarios dentro, los contratos de compensación con una provisión de dividendos provee varios mecanismos de control para reducir los costos de agencia asociados con la retención de dinero en efectivo. Sin embargo, compañías con dividendos pactados en el contrato de compensación se encontró que ofrecen más altos pagos de dividendos y rendimientos, y para incrementar los dividendos anuales por cantidades más grandes que las compañías sin esos acuerdos/pactos. El estudio fue realizado con las más grandes compañías en la industria de aceite y gas, defensa/aeroespacial y procesamiento de alimentos donde la relación de los costos se espera que sean altos.

#### **2.6.4. Remuneración de Ejecutivos en el mundo**

En el entorno actual de la economía mundial, el tema de remuneración para los ejecutivos de las compañías, ha presentado un creciente interés por parte de investigadores, debido al costo beneficio que este representa. A nivel mundial se han llevado a cabo estudios sobre la remuneración de los altos ejecutivos dentro de los que se destacan Bloom *et al.* (2003) quienes consideran que los sistemas

retributivos internacionales fluctúan entre el objetivo de alineación estratégica y el objetivo de cultura nacional, de tal forma que las compañías internacionales deben buscar un equilibrio entre estas dos orientaciones. Otros autores como Milkovich y Newman (2004) concuerdan en que la retribución está relacionada con factores económicos, institucionales, organizacionales e individuales, cada uno de los cuales está constituido por un conjunto de sub-factores, determinados por las características políticas, sociales y culturales de los países.

Gomez-Mejía y Wiseman (1997) y Barkema y Gomez-Mejia (1998), plantearon en sus estudios, los principales determinantes que influyen en la retribución del directivo y que se agrupan en tres dimensiones principales: criterios (rendimiento, tamaño, mercado, retribución, características individuales y posición o rol), elementos de gobierno (mecanismos contractuales y mecanismos de supervisión) y contingencias (contexto decisonal, contexto estratégico y contexto externo).

En Estados Unidos, el autor Carpenter (2000), desarrolló el estudio titulado “The Price change: The role of CEO compensation in strategic variation and deviation from industry strategy norms” en el cual, mediante el estudio en 314 empresas estadounidenses, busca determinar las consecuencias que genera el cambio en la retribución del directivo sobre los resultados de la organización, e indica que es probable que se deba a la gran cantidad de factores que escapan al control del directivo y que influyen de forma directa y significativa en el rendimiento de la organización. También el mismo autor junto con Sanders en el año 2002, en un estudio realizado en 199 empresas, descubren un débil vínculo entre la retribución del máximo directivo y los resultados de la empresa, y consideran que éste se incrementaría cuando se fortalezca el alineamiento entre la retribución del máximo directivo y el resto de los altos directivos, acorde con las exigencias estratégicas y los intereses de los propietarios. Posteriormente los mismos autores Carpenter y Sanders (2004) reafirman su descubrimiento en un estudio sobre 224 empresas.

Posteriormente Tzioumis (2008) también para el caso estadounidense desarrolló un estudio durante el periodo 1994-2004, sobre adopción de opciones de acciones en la compensación de los CEO, encontró que a través de un rango de control medio, el aumento del capital de los propietarios está asociado con disminuciones en compensación basada en acciones, es decir que el CEO puede realizar alianzas para influenciar la construcción de sus contratos de compensación, de tal forma que reduzca su riesgo de exposición personal, pero puede reducir el alineamiento de los objetivos de los CEOs y de los accionistas. Al estar en una estructura de propiedad ellos pueden aliarse, tomar decisiones de valor decreciente y ser difíciles de destituir o ser retirados del cargo. Por otro lado se encontró que a través del tiempo, el nivel de alianzas de los accionistas puede ser transitorio y los accionistas en esas firmas vuelven a un punto en el que se alinean los intereses de la gerencia y los de los accionistas.

En el Reino Unido, los autores Conyon y Peck (1998), encuentran que el nivel retributivo del máximo directivo, está influenciado por la proporción de consejeros externos o por una dualidad del máximo directivo, cuando éste pertenece también al consejo de otra empresa. También Ezzamel y Watson (1998), mediante el análisis de los comités de compensación de empresas del Reino Unido, argumentan que el máximo directivo debe ser retribuido al menos con el salario del mercado, como una estrategia de retención en la empresa y que la presión ascendente de la retribución del directivo a lo largo del tiempo, no sólo tiene que ver con las fuerzas del mercado, sino también con la comparación social con los directivos mejor pagados en otras empresas.

En España, los autores Ángel y Fumás (1997), analizan la relación entre el tamaño y retribución del directivo desde una perspectiva del capital humano, en una muestra de 798 empresas y encuentran que existe una correlación entre estas, a través de las habilidades y conocimientos del directivo. Por otro lado, Fernández et al., (2012), desarrollaron un estudio sobre 97 empresas españolas

no financieras, en el que encontraron que la conformación de las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones (CNR) de las compañías, influyen positivamente sobre la remuneración de los ejecutivos, ya sea que estas estén compuestas por miembros independientes, grandes accionistas y mayor proporción de miembros del Consejo de Administración de la empresa. También confirmaron la influencia que tiene el tamaño de la empresa y la existencia de oportunidades de inversión rentables afectan de manera positiva la remuneración de los ejecutivos mientras que si fuera a la inversa, el efecto sería negativo.

Los autores Barkema y Pennings (1998), desarrollaron su estudio en 143 altos directivos de empresas holandesas y encontraron que, además del poder formal que les otorga su cargo, utilizan fuentes de poder informal, con el fin de manipular su salario base y sus incentivos, influyen a través de sus relaciones sociales, en los consejos de administración donde se fija su retribución.

Con respecto a las retribuciones a los directivos en la empresa colombiana, Ogliastri et al. (2005), afirman que las retribuciones son totalmente personalizadas, debido a que se establecen en negociaciones individuales entre la empresa y el directivo, las cuales se plasman en un contrato. Igualmente, las retribuciones se ven influenciadas por un modelo muy jerarquizado y paternalista, que sigue existiendo en las organizaciones colombianas.

Según el estudio realizado por Georgen y Renneboog (2011), los ejecutivos estadounidenses reciben el más alto pago total de más del doble de la compensación derivada de su salario que los ejecutivos de otros países. En Europa, es mayor la compensación de los ejecutivos en Suiza, seguido de Reino Unido, Francia y Alemania. Otros países que manejan pagos relativamente altos a sus ejecutivos son Canadá, México, Brasil, Singapur y Sudáfrica.

Después de estudiar la remuneración en el mundo, se evidencia la importancia que tienen los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos y la manera como las empresas retribuyen el desempeño de los mismos, confirmando varias de las teorías sobre remuneración de los altos ejecutivos enunciadas anteriormente. En concordancia con esto, a continuación se mencionarán algunos de los factores teóricos encontrados como determinantes de la remuneración de los Ejecutivos.

## **2.7. FACTORES TEÓRICOS ENCONTRADOS COMO DETERMINANTES DE LA REMUNERACIÓN DE LOS DIRECTIVOS / EJECUTIVOS**

Los autores Gómez-Mejía y Sánchez (2006) proponen un nuevo marco conceptual en el que agrupan los factores determinantes de la remuneración de los directivos/ejecutivos en 3 dimensiones:

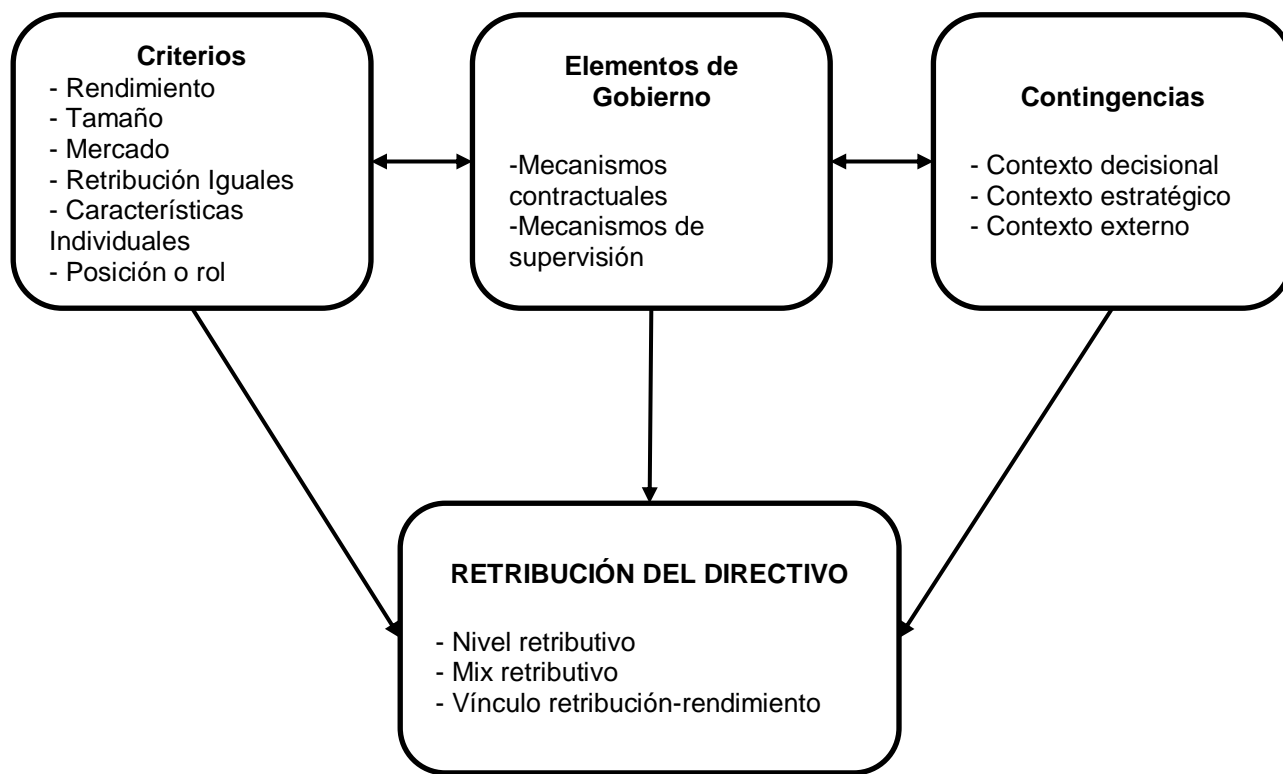
- 2.7.1 **Los criterios** que la organización utiliza para la retribución de sus directivos, como el tamaño, el rendimiento, el mercado, las características individuales del directivo, entre otros (Pavlik y Belkaoui, 1991; Gómez-Mejía y Sánchez, 2006).
- 2.7.2 **Los elementos de gobierno o administración**, que se refieren a los mecanismos que utiliza la organización como control del comportamiento del directivo mediante elementos que vinculan indirecta o directamente con la remuneración de éste.
- 2.7.3 **Las contingencias**, hacen referencia a la posibilidad de que algo suceda o no suceda o a un riesgo (*Real Academia de la Lengua*), de tal forma que se pueden presentar contingencias o riesgos internos, externos o del marco

decisional, que en conjunto influyen sobre el diseño de la remuneración del directivo.

Las tres dimensiones anteriores, pueden influir sobre los 3 aspectos más importantes en la retribución de los directivos como son: **el nivel retributivo** que se refiere a la cantidad total de pagos recibidos por el directivo, **el mix retributivo** el cual tiene que ver con la proporción que cada uno de los componentes salariales tiene en el paquete retributivo total del directivo y sobre el **vínculo retribución-rendimiento**, relacionado con los resultados de la organización (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006). Los sistemas retributivos para los directivos hacen que sean disminuidos los riesgos a los que estos están expuestos (Wiseman y Gómez- Mejía, 1998), que es el ideal para los ejecutivos quienes preferirían recibir mayor remuneración en el salario fijo con un alto nivel y que ésta esté mínimamente relacionada con el rendimiento de la organización.

En la Figura 2.3., presentamos un esquema en el que se ubican los factores determinantes de la remuneración de los directivos en las 3 dimensiones mencionadas:

**Figura 2.3. Determinantes de la retribución del directivo**



**Fuente: Gómez-Mejía y Sánchez (2006, p. 258)**

Como ya se dijo, dependiendo de la manera en que influya cada uno de los factores anteriores en la organización, así mismo será definida la retribución del directivo, por lo tanto es importante conocer cada uno de ellos con mayor detalle. A continuación revisaremos cada grupo de los determinantes de la retribución de los directivos y los factores que lo componen, comenzando por los criterios, luego los elementos de gobierno, las contingencias y finalmente la retribución del directivo.

### **2.7.1. Criterios**

De los anteriores factores, los Criterios son los considerados más importantes y más analizados ampliamente por distintos autores, son (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006):

#### **2.7.1.1 El rendimiento de la organización**

La gran mayoría de compañías cuando evalúan rendimiento de sus gerentes, cuentan con dos o más medidas de resultados tales como ventas o ingresos, ganancias por acción e ingresos operacionales y ganancias (Towers Perrin, 2005). Citado por (Georgen y Renneboog, 2011). En USA, los ingresos son la principal medida del rendimiento y las ganancias netas por acción en el Reino Unido (Geiler y Renneboog, 2010 Citado por Georgen y Renneboog, 2011). Los bonos anuales entonces se calculan a partir de la medición de los resultados, los bonos finales son calculados por la combinación de los resultados.

Por otro lado Georgen y Rennenber (2011), encontraron que hay un vínculo efectivo entre el rendimiento corporativo y la remuneración del ejecutivo, lo cual implica que a mayor rendimiento de la organización, mayor será la remuneración del ejecutivo, que fue ratificado posteriormente por Lee (2009) en un estudio realizado sobre firmas Australianas y de Singapur.

#### **2.7.1.2. El tamaño de la organización**

Murphy (1999), encontró una fuerte correlación entre el salario del ejecutivo y el tamaño de la empresa, que pudo ser porque las responsabilidades, la complejidad



de las tareas y el valor de la visión estratégica aumentan con el tamaño de la empresa. (Citado por Georgen y Renneboog, 2011; Linn y Park, 2005)

Según Ferreira (1996), el uso de un incentivo de dividendos en el contrato de compensación del ejecutivo, está hipotéticamente relacionado positivamente con el tamaño de la empresa. El tamaño de la empresa tiene un impacto significativo sobre la política de compensación, por el monitoreo que se hace en las firmas donde el consejo de dirección es dominado por miembros internos, lo cual hace más baja la provisión de dividendos a ser adjudicados al contrato de compensación y encontraron que las firmas más grandes, especialmente aquellas con más bajas expectativas de crecimiento, (presumiblemente enfocándose más costosamente al monitoreo de la decisión de los dividendos), están probablemente más relacionadas con recompensas gerenciales por pago de dividendos/beneficios. Por otro lado en las empresas más pequeñas, con una más alta proporción de su capital social en manos de los ejecutivos, se encontró que era menos probable que usaran un incentivo de dividendos en el plan de compensación que las firmas donde la proporción de información privilegiada de la propiedad es más baja.

Khorana y Zenner (1998), antes de la adquisición del ejecutivo, encontraron una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la compensación para los ejecutivos en proceso de adquisición, no encontraron la misma relación para las empresas que no estaban en proceso de adquisición de ejecutivos. El resultado sugiere una expectativa previa de que las firmas con el mayor tamaño, ofrecerán una remuneración gerencial más grande. Posteriormente, sin embargo, grandes adquisiciones tienen un efecto positivo pequeño sobre la compensación total.

### **2.7.1.3. El mercado laboral**

Relacionado con los potenciales sustitutos existentes en el mercado y las necesidades de contratación de la empresa (Finkelstein y Hambrick, 1998). Las fuerzas del mercado ofrecen un límite superior solamente según Teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976), y también se relaciona con las fijaciones de la compensación de acuerdo con el sector industrial (Ciscel y Carroll, 1980), para lo cual se definen bandas retributivas inferiores como también superiores (Fama, 1980). Los estudios salariales de mercado, desarrollados por la Gestión de Recursos Humanos, son usados para fijar retribuciones de mercado equitativas y competitivas en las organizaciones (Gomez-Mejía y Balkin, 1992), estos estudios muestran que influye más el sector en el que se ubican las empresas que el mismo puesto de trabajo (Keane, 1993) e incluso los mismos puestos de trabajo en el mismo sector pueden diferir en las asignaciones salariales entre distintas empresas. La remuneración de los directivos también se ve influenciada por el mercado, en cuanto a las adquisiciones de los directivos por otras empresas son más frecuentes en los sectores en los cuales los ejecutivos tienen remuneraciones anormalmente positivas y cuando la empresa en la cual se encuentra el ejecutivo tiene éxito, es más fácil remplazarlo y los que pierden el puesto no se logran ubicar en un puesto similar tan fácilmente, sino hasta dentro de 3 años (Agarwal y Walking, 1994). En cuanto a las ofertas de trabajo se pueden presentar distintas situaciones como: por la falta de información sobre las capacidades de los ejecutivos, la empresa no sabe cuántos candidatos adecuados están disponibles en el mercado (Fenkelstein y Hambrick, 1988); para que el ejecutivo acepte trabajos de alto riesgo y dificultad, debe definirse una gran retribución (Harris y Helfat, 1997), además de que a pesar de recibir mayores remuneraciones algunos directivos no contemplan la posibilidad de dejar el puesto que ocupan o la posibilidad de trasladarse a otro sitio (Gerhart y Milkovich, 1992).

Cuando se trata de la demanda de trabajo, hay empresas que solo contratan directivos de dentro de su misma empresa, lo que implica remuneraciones mayores para retenerlos (Finkelstein y Hambrick, 1988), también se presentan sesgos sobre la información de retribución de los directivos en el mercado proporcionada por los consultores externos (Gómez-Mejía, 1994), así como remuneraciones bastante altas, para compensar cargos directivos que son poco atractivos (Rynes y Barber, 1990).

Un nivel retributivo mínimo tiende a ser fijado, por el mercado de trabajo para una industria determinada (Ciscel y Carroll, 1980), para lo cual se fija un rango salarial con una banda salarial inferior así como también en algunos casos, una banda salarial superior (Fama 1980).

Normalmente, las organizaciones son quienes finalmente definen de manera autónoma las retribuciones de sus directivos apoyándose en la información obtenida en el mercado y en las encuestas salariales disponibles aunque no hay mucha evidencia empírica sobre cómo se utiliza y que tan importante es este aspecto (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006).

#### **2.7.1.4. La retribución de otros directivos similares**

En la teoría de la comparación social, O'Reilly et al. (1988), proponen que es fundamental revisar la retribución que tienen otros directivos que ocupan puestos similares en el momento de fijar la retribución. En este sentido, se recurre a los consejos de administración de las empresas, formados por directivos de otras empresas que pueden basarse en sus propias retribuciones como un estándar de comparación para conseguir una retribución equitativa para el directivo (Gómez-Mejía y Wiseman, 1997). También podría considerarse una combinación de aspectos como son: composición del consejo de dirección, los criterios de

asignación salarial y la retribución de otros directivos similares en el consejo que según Gomez-Mejía y Sánchez (2006), sería importante tenerlos en cuenta, pues la combinación también puede influir en la fijación de la remuneración de los ejecutivos ya sea en aumento o en detrimento. La presencia de los comités de compensación, puede afectar positivamente la remuneración del ejecutivo, por la presencia de consejeros externos relacionada con el rendimiento y la retribución en concordancia con la teoría de la agencia (Conyon y Peck , 1998).

Como un método de retención de los ejecutivos en una empresa, el salario que estos reciben, no debe ser menor al salario de otros ejecutivos ubicados en empresas similares, pero si su retribución es menor, reciben incrementos salariales mayores que las reducciones que pudiera tener un directivo con una retribución mayor que la del mercado (Ezzamel y Waltson, 1998). Aquí los autores evidencian que la existencia de los comités de compensación no garantiza la resolución de los problemas de agencia, sino que existe una presión positiva sobre la remuneración de los directivos a través del tiempo influenciada por el mercado y por la comparación social con directivos de otras empresas mejor pagos, en concordancia con la “teoría de la comparación social” (O’Reilly et al., 1988).

La comparación social antes mencionada es importante en los casos en que el ejecutivo influye sobre los miembros del comité de compensación, porque éste último es fundamental en la asignación salarial del directivo ya que pueden lograrse mayores beneficios en la retribución del ejecutivo (Daily et al., 1998), y pueden ser manipulados por el directivo al favorecerlo en relación con la disminución del riesgo en su remuneración, al decidir utilizar lo mínimo posible o no incluir los sistemas de incentivos a largo plazo en la determinación de su remuneración (Westphal y Zajac, 1994).

#### **2.7.1.5. Las características individuales del propio directivo**

Este factor está basado en la teoría del capital humano (Agarwal, 1981) la cual afirma que, los conocimientos individuales y las habilidades del ejecutivo están relacionados con su nivel retributivo. Es decir que aspectos como la experiencia laboral, la edad y movilidad de los directivos influyen a en el momento de fijar la retribución. La relación entre el capital humano y la retribución es positiva y las diferencias en la remuneración de los directivos se debe a las diferencias en la especificidad de las habilidades que posean frente a los demás candidatos, es decir que obtendrán una asignación mayor en la remuneración inicial los directivos con habilidades más generales (Harris y Helfat, 1997).

El tamaño de la empresa y la retribución del directivo/ejecutivo también se inter-relacionan mediante los conocimientos y habilidades que posea el directivo además de sus capacidades, nivel de educación y experiencia, para desempeñarse en las labores de dirección y supervisión requeridas que cobran mayor importancia según el tamaño de la organización y los rendimientos que se esperan, guardando una relación directamente proporcional con la remuneración que reciban, es decir que a mayor complejidad y tamaño de la organización, se requerirán en el ejecutivo características individuales superiores, lo cual implicaría, un considerable nivel en su retribución y por consiguiente la organización esperaría mayores beneficios/rendimientos con su desempeño (Ángel y Fumás, 1997).

Por otro lado, los premios que se les otorgan a los ejecutivos, son el reflejo de sus habilidades (Combs y Skill, 2003), es decir que a mayores habilidades y capacidades del ejecutivo, mayores rendimientos y beneficios para la empresa y como resultado, se obtienen mayores premios retributivos para los ejecutivos, en concordancia con la teoría del capital humano.

#### **2.7.1.6. La posición que ocupa el directivo dentro de la organización**

Este factor, está definido por el papel que desempeña el ejecutivo o por la posición jerárquica que este ocupa en la organización lo cual se puede explicar desde 3 perspectivas (Gómez-Mejía, 1994; Gómez-Mejía y Sánchez, 2006):

Las normas sociales Influyen sobre la retribución del directivo, y esta depende de la jerarquía interna de la organización, según la teoría estructural (Simon, 1957). En concordancia con lo anterior, normalmente, a mayor tamaño de la empresa, el número de niveles jerárquicos es mayor, entonces la remuneración del directivo será mayor en empresas con estructuras compuestas por mayores posiciones jerárquicas en los cargos directivos, es decir en empresas con mayor tamaño (Pavlik y Belkaoui, 1991; Gomez-Mejía y Sánchez, 2006). Milkovich y Newman (2004) encontraron diferencias porcentuales entre empresas y entre sectores que se mantienen constantes, como también, que la remuneración de los directivos de los 3 primeros niveles jerárquicos no son tan diferentes entre sectores.

En los años 80's las organizaciones sufrieron una transformación que intensificó la competencia dando como resultado una restructuración en los 90's que consistió en la aparición de estructuras organizacionales horizontales con la capacidad de reaccionar y adaptarse a los cambios de su entorno, remplazando de esta manera a las estructuras verticales (Gómez-Mejía y Weiseman, 1997), lo cual invalida/anula la relación entre la retribución del ejecutivo y la estructura organizacional.

Por otro lado, el diseño de la retribución en la cual, la del máximo directivo presenta importantes diferencias retributivas con respecto a los directivos de niveles inferiores, está encaminada a incentivar a estos últimos a mejorar sus rendimientos, por consiguiente, las altas remuneraciones en el personal directivo corresponden a un estímulo o premio por lograr altos rendimientos para ascender

a cargos superiores, en concordancia con la teoría del torneo, la cual tiene orígenes económicos como se acaba de mencionar (Lazear y Rosen, 1981).

Existen estudios empíricos que apoyan la teoría del torneo, como por ejemplo el de Main et al., (1993) en el cual los autores encuentran que la remuneración de los directivos se demuestra mediante esta teoría, obteniéndose una mayor motivación cuando se ofrecen aumentos pequeños y frecuentes con promociones sobre aumentos grandes y poco frecuentes. También se ha encontrado empíricamente en empresas Danesas, que las diferencias en el nivel jerárquico son coherentes con las diferencias retributivas entre éstos y que las mayores diferencias en la remuneración (el ganador el torneo obtiene el premio que corresponde a un mayor salario) impactan positivamente a la organización (Eriksson, 1999; Conyon et al., 2001) y adicionalmente, se ha descubierto una relación positiva entre el número de participantes en el torneo y la diferencia en la retribución de los ejecutivos del consejo de dirección versus la del máximo ejecutivo (Conyon et al., 2001). En cuanto a la promoción y retribución, se ha encontrado que la mayoría de los puestos directivos se obtienen mediante ascensos y sus incrementos salariales se relacionan con el nivel jerárquico en donde estos se encuentren ubicados (Bognanno, 2001) y que el premio del ganador es mayor tanto mayor sea el número de competidores (Bognano, 2001, Conyon et al., 2001).

También se ha encontrado que las recompensas de los ejecutivos pueden estar influenciadas no tanto por variables económicas, sino variables políticas (Ungson y Steers, 1984), teniendo en cuenta por representar a la organización, desde las funciones sociales, legales y finalmente las ceremoniosas, su remuneración obedece a las habilidades que el directivo posea para ejercer como figura política y mantener la imagen de directivo frente a los demás (Gómez- Mejía y Sánchez, 2006) y los ejecutivos/directivos exitosos son los que poseen una mejor imagen frente a sus pares y superiores en lugar de los que son más efectivos y obtienen mayores rendimientos (Luthans, 1988).

Apoyando lo anterior Belliveau et al., (1996), encontraron que a mayor capital social del directivo, en términos de prestigio y relaciones sociales (status), frente a los miembros del consejo de dirección, mayor será su remuneración. Es decir que los directivos utilizan su poder informal además del formal que poseen por la posición jerárquica que ocupan, para manipular sus incentivos y salario base (Barkema y Pennings 1998).

En contraste con lo anterior, otros estudios han mostrado que la retribución del directivo al ser vista desde los niveles inferiores, no es percibida en función de la figura política que representa, sino que depende más del valor o competencia (experiencia y educación) del mismo para la organización (Miller y Wisseman, 2001).

### **2.7.2. Elementos de Gobierno**

Este factor está orientado a mecanismos para controlar la actuación y comportamiento de los directivos en el desempeño de sus actividades laborales que se centran en el contrato y la supervisión directa, los cuales se denominan mecanismos contractuales y de supervisión respectivamente (Pavlik y Belkaoui, 1991; Gómez-Mejía y Sánchez, 2006).

#### **2.7.2.1. Mecanismos contractuales**

Se refieren a los elementos legales en los que se basa la empresa para definir los criterios de la remuneración, la forma y los componentes de dicha remuneración como también las consecuencias y los criterios retributivos (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006; Gallo, 1988).



La teoría de la agencia de Jensen y Meckling (1976) se basa en la relación entre el directivo (agente) y el propietario (principal) y el conflicto de intereses que se genera, por los objetivos que cada uno de ellos tiene en mente. Con el fin tratar de evitar o prevenir este tipo de conflictos, los estudios que se han desarrollado han estado enfocados en cómo motivar al directivo para que alcance los objetivos del propietario sobre los suyos propios, para lo cual el “contrato de agencia” ha sido desarrollado (Pavlik y Belkaoui, 1991; Linn y Park, 2005; Gómez-Mejía y Sánchez, 2006).

#### **2.7.2.1.1. Perspectivas de la Teoría de la agencia:**

Con relación a lo anterior, han sido identificadas dos perspectivas/ paralelas sobre la teoría de la agencia (Beatty y Zajac, 1994): **Teoría de la agencia positiva**, relacionada con el estudio de los problemas del control del directivo desde la perspectiva del propietario o principal (Eisenhardt, 1989; Jensen y Meckling, 1976); y la **Teoría de la agencia normativa**, relacionada con la evaluación del riesgo que sobrelleva el directivo, desde la perspectiva del directivo o agente (Hollstrom, 1979; Shavell, 1979).

A continuación analizaremos cada una de las teorías citadas previamente:

##### **2.7.2.1.1.1. Teoría de la agencia positiva:**

El enfoque está orientado a que la organización se concibe como un nexo de unión entre contratos implícitos y explícitos entre quienes intervienen en ella, como son: empleados, directivos y propietarios y otros (Jensen y Meckling, 1976) quienes contribuyen con su trabajo en la organización y por ello son retribuidos o compensados (Eisenhardt, 1989). En el caso del Directivo, se genera un contrato de agencia entre el directivo y el propietario que formaliza su relación de agencia,

siendo el primero el contratado y el segundo el contratante, para que el primero actúe en nombre del segundo, delegándole ciertas decisiones sobre la compañía (Fama, 1980), por las cuales debe ser recompensado teniendo en cuenta que actuaría en pos del cumplimiento de los objetivos de la organización, aumentando su valor. De tal forma que el contrato que se establece, deben incluirse los derechos y deberes tanto el uno como del otro, los métodos para la evaluación de resultados y rendimientos así como la remuneración por los rendimientos obtenidos (Fama y Jensen, 1983).

Es importante tener en cuenta que a pesar de los esfuerzos por unificar los objetivos del directivo/agente con los del principal/propietario se presenta una asimetría/desigualdad por la información que maneja el directivo (Jensen y Meckling, 1976), la cual le da ventajas frente al propietario en cuanto a la toma de decisiones para beneficio propio, incurriendo en comportamientos antiéticos con riesgos morales (Holmstrom, 1979), por el uso de los bienes de la empresa para su beneficio individual o personal y de esta manera el incumplimiento de lo pactado en el contrato (Gomez-Mejía y Balkin, 1992).

Debido a la asimetría mencionada, se requiere establecer medios para la supervisión directa del desempeño del directivo y medios de remuneración adecuados por los servicios prestados, con el fin de minimizar la divergencia en los intereses u objetivos del agente/directivo frente a los del propietario/principal (Jensen y Meckling, 1976).

En lo que se refiere a la **supervisión directa**, para la unificación de los objetivos tanto del agente como de los propietarios, implica una generación de unos costos adicionales denominados costos de agencia los cuales son asumidos por el propietario que pueden ser mayores si los vacíos en la información de estos es mayor (Jensen y Meckling, 1976), por lo que los propietarios deben valerse de

mecanismos de supervisión/control como, el consejo de administración o control de accionistas mayoritarios.

En cuanto al ***mecanismo basado en la retribución***, el diseño de los sistemas de retribución de los directivos es esencial para unificar los intereses del ejecutivo con los del propietario, y más aun si la remuneración del ejecutivo se encuentra relacionada directamente con los resultados de la organización, entre mayor sea el rendimiento de esta, obtendrán mayor remuneración (Jensen y Murphy, 1990; Gallo, 1998), por lo tanto van a estar interesados en desarrollar una mejor gestión y por ende mayores rendimientos para el propietario.

Es potestad de la organización definir qué mecanismo utilizar o si define usar una mezcla de ellos, pero también es cierto que si su sistema de incentivos es favorable que no requerirá enfocarse tanto en la supervisión o a la inversa (Beatty y Zajac, 1994). Sin embargo los estudios empíricos realizados no han encontrado una relación significativa, entre el rendimiento de la organización y la remuneración de directivo, pero de acuerdo con Gomez-Mejía y Wiseman (1997), esto puede deberse a que, existe una confusión entre los mecanismos que vinculan la remuneración con el rendimiento de la organización, con los criterios de recompensa del rendimiento del ejecutivo; también puede ser porque existen diferentes conjeturas o suposiciones sobre el ideal de un contrato para un ejecutivo como por ejemplo la idea de que no desean que sus remuneraciones se encuentren relacionadas con factores de riesgo y otra confusión podría ser porque en el contrato se incluyen maneras para medir el desempeño del ejecutivo como comportamiento vs. resultado o en el mercado vs. Contabilidad, que si se estudiaran un poco más podrían manejarse y combinarse con un mejor resultado.

#### **2.7.2.1.1.2. Teoría de la agencia normativa:**

El contrato es el mecanismo de control del desempeño del ejecutivo (Holmstrom, 1979; Shavell, 1979). En esta teoría se plantea que la remuneración asociada al rendimiento de la organización, puede ser contraproducente contra la organización en el sentido en que el directivo podría incurrir en menos riesgos que no sería beneficiosos para la organización, por no poner en riesgo su remuneración, lo cual no sería beneficioso para la empresa y finalmente ocasionaría mayores costos de agencia (Zajac y Westphal, 1994; Pukthuanthong et al., 2007).

La retribución basada en el rendimiento organizacional (contingente) puede motivar al directivo más que la retribución no basada en el rendimiento (no contingente), pero puede no ser beneficiosa para el directivo con respecto al riesgo al que se estaría sujeto el directivo (Holmstrom, 1987). Lo que sí podrían manejar los accionistas o propietarios de una manera más eficiente mediante las distintas inversiones que podrían hacer para controlar el riesgo de su capital (Beatty y Zajac, 1994). Además, el directivo tiene una única inversión en el mismo negocio que es su capital humano (habilidades, aptitudes y conocimiento) que no es cambiable ni comerciable y con un riesgo inherente para él, por lo cual tiene aversión por asumir riesgos adicionales. Por esta razón, el principal/propietario debe crear mecanismos adicionales que le implican un coste adicional, para presionar más al agente para que asuma los riesgos asociados al rendimiento de la empresa (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006; Zajac y Westphal, 1994).

A primera vista, está claro que debe buscarse una proporción adecuada entre el riesgo y los incentivos incluidos en el contrato del directivo (Jensen y Murphy, 1990), ya que puede haber momentos en que la remuneración del directivo no compensa el riesgo tan alto al cual éste está expuesto, por lo que se hace necesaria la inclusión de incentivos adicionales para compensarlo en dicho riesgo (Milkovich y Rabin, 1991; Linn y Park, 2005; Pukthuanthong et al., 2007).

### 2.7.2.2. Mecanismos de supervisión directa

Este se refiere a la manera en que la empresa controla el comportamiento del directivo con impacto directo sobre la retribución de éste (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006) y para ello, estudiaremos dos mecanismos de supervisión de los cuales se valen las organizaciones para ejercer el control sobre el directivo como son: la **estructura de propiedad** y el **consejo de administración**, y cómo estos también pueden influir en la determinación de la remuneración del mismo directivo.

#### 2.7.2.2.1. La estructura de propiedad

La estructura de propiedad se refiere a la manera como la concentración de la propiedad en una empresa impacta el control y la supervisión sobre el directivo, en el sentido en que a mayor número de propietarios, la proporción de propiedad para cada uno de ellos será menor, por consiguiente también será menor su interés en supervisar y controlar el desempeño del directivo en la empresa, pues ésta última no tiene tanta importancia para ellos (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006). De esta manera la intensidad de la supervisión del directivo y el efecto que esta tiene sobre la remuneración de directivo, se ha medido a partir de la concentración de propiedad de la empresa (Pavlik y Belkaoui, 1991; Gómez-Mejía y Wiseman, 1997).

De acuerdo con Gómez-Mejía y Sánchez (2006), los estudios sobre la estructura de propiedad realizados, han arrojado lo siguiente: (a) una mayor concentración de la propiedad implica una relación más cercana entre el rendimiento de la organización y la remuneración del ejecutivo (Boyd, 1994; Tian y Twite, 2011); (b) se podría justificar una retribución mayor del directivo, por una disminución en las adquisiciones y fusiones que haga la empresa (Kroll et al., 1990); (c) Un índice más bajo de actividades diseñadas para cambiar el riesgo del directivo (Hoskisson et al., 1992); (d) aumento de la probabilidad de abandono de la empresa por parte

de los directivos con bajo rendimiento (Salancik y Pfeffer, 1980); (e) se disminuye la manipulación de los resultados y la contabilidad de la empresa (Elitzur y Yaari, 1995); (f) la relación entre la remuneración del directivo y el tamaño de la empresa es menor (Gómez-Mejía et al., 1987); (g) el directivo tendría menor influencia sobre el consejo de administración (Tosi y Gómez-Mejía, 1989); (h) los costes de agencia en la remuneración del directivo se hacen menores (Goldberg e Idson, 1995) y (i) aumento importante en tomar riesgos por parte del directivo (Wright et al., 1996).

Según distintos estudios empíricos realizados, se ha encontrado que existe una mayor intensidad en la supervisión y en el control del desempeño del directivo, cuando existe una concentración de propiedad mayor en la empresa, que resultará en que la remuneración del directivo será menor, con orientación a incentivos de largo plazo y mayor relación con el rendimiento de la organización (Gómez-mejía y Sánchez, 2006).

#### **2.7.2.2.2. El Consejo de Administración**

Este aspecto se refiere a la influencia que puede llegar a tener el consejo de administración, sobre el rendimiento, control y seguimiento del directivo, teniendo en cuenta que dicho consejo representa los intereses del propietario y los accionistas frente a los intereses del directivo (Conyon y Peck, 1998). Por tanto el consejo de dirección es esencial para el establecimiento de la remuneración del directivo y su grado de control sobre éste estará reflejado en la retribución del mismo (Gómez-Mejía y Wiseman, 1997; Toyne et al., 2000). En este sentido, la influencia del consejo de administración sobre el nivel de control y el diseño de la remuneración del directivo, dependerá de su estructura y composición (Barkema y Gómez-Mejía, 1998; Lee, 2009; Sharma, 2011) como por ejemplo: del porcentaje de consejeros externos e internos (Boyd, 1994; Conyon y Peck, 1998), de la dualidad directiva, es decir que el directivo forme parte del consejo de dirección

(Boyd, 1995; Fich y White, 2005); de que haya similitud en la procedencia y coincidencias entre el directivo y los consejeros, como edad, formación, antigüedad, experiencia (Westphal y Zajac, 1995; Young y Buchholtz, 2002; Brick et al., 2006); de la capacidad que tenga el ejecutivo y el poder para influenciar a los miembros del consejo de administración (Daily et al., 1998; Westphal y Zajac, 1995; Mcknight y Tomkins, 2003), en cuanto a los comités de remuneración, del papel que juegan y su composición sobre la retribución del directivo (Conyon y Peck, 1998; Daily et al., 1998; Morgan et al., 2006) y también dependerá de si existen inversionistas institucionales dentro del consejo de administración, también es importante el poder que estos pueden ejercer sobre la remuneración del directivo (David et al., 1998).

De acuerdo con Gómez-Mejía y Sánchez (2006), la composición y estructura del consejo de dirección de la empresa sí tiene un impacto directo sobre el diseño de la remuneración del directivo apoyado en los estudios anteriores (Lee, 2009). Y se ha encontrado en los estudios empíricos que a mayor control del consejo de administración sobre el desempeño del directivo, hay mayor relación de la remuneración del directivo con el desempeño de la organización, por lo tanto el directivo tendrá asignado un nivel retributivo menor, más orientado a largo plazo y más relacionado con los resultados de la organización en los casos en que: la procedencia y las coincidencias entre el directivo y los consejeros sean menores (Young y Buchholtz, 2002), mayor porcentaje de consejeros externos en el consejo de administración (Conyon y Peck, 1998), mayor poder de los inversores institucionales en el consejo de administración (David et al., 1998), mayor independencia del comité de compensaciones (Daily et al., 1998), y menores habilidades y poder de influencia del directivo sobre el consejo de administración (Westphal y Zahac, 1995).

Teniendo en cuenta lo anterior, no siempre el diseño de la retribución definida por el consejo de administración, es favorable para el directivo, a pesar de todos los

factores que puedan incidir en ello (Daily et al., 1998), apoyado por estudios posteriores que indican que la presencia de los comités de compensación que están involucrados en la compensación del directivo, tampoco son una garantía de control del comportamiento de éste, pues se siguen presentando problemas de agencia (Conyon y Peck, 1998; Ezzamel y Watson, 1998).

De todo lo anterior se puede concluir que la composición del consejo de dirección y la estructura de propiedad de la empresa influyen en el diseño de la remuneración del directivo y con una relación mayor al rendimiento de la empresa cuando el consejo de administración es más independiente y/o la propiedad se encuentra más concentrada en unos pocos propietarios/accionistas (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006).

### **2.7.3. Contingencias**

La retribución del directivo está influenciada por una serie de contingencias o riesgos internos y externos inherentes al ejercicio (Barkema y Gómez-Mejía 1998) los cuales se pueden clasificar según el contexto en el que se presentan (Gómez-Mejía y Sánchez, 2007) como lo son:

- Contexto de la toma de decisiones a nivel directivo
- Estrategia de la empresa.
- Contexto externo: como nivel de investigación y desarrollo

Estos factores contextuales se han tomado como variables explicativas de la naturaleza y eficiencia del diseño de la retribución del directivo (Gómez-Mejía y Sánchez, 2007), que influyen sobre el rendimiento como un factor determinante de la remuneración del ejecutivo (Barkema y Gómez-Mejía, 1998).



### **2.7.3.1. Contexto decisional**

Este contexto se refiere al marco de problemas que afronta el directivo en el momento de tomar decisiones. Las decisiones ya sean positivas o negativas, afectan las percepciones que tiene el decisor y sus preferencias; a esto se le llama Economía del Comportamiento. (Kahneman y Tversky, 1979).

Con base en la psicología, la economía del comportamiento trata de resolver cuestiones relativas a la economía como lo son tomar riesgos en la elección de pequeñas o grandes ganancias, elección de premios en efectivo o material y múltiples opciones que de acuerdo al resultado positivo o negativo los lleva a realizar inversiones individuales o combinadas.

En la teoría del comportamiento Cyert y March (1963) argumentan que el marco de los problemas conduce a determinado comportamiento, es decir que en la toma de decisiones pueden utilizar un referente de “éxito” para juzgar la calidad y el rendimiento, pero al enfrentar a la insolvencia, sustituyen este referente por el de “fracaso”. El referente de éxito es dinámico cuando se ajusta hacia arriba y estático cuando se ajusta hacia abajo, es decir que al obtener ganancias, el directivo busca mejorar y establecer objetivos más altos, caso contrario cuando obtiene resultados negativos, ya que se resiste a tener menores aspiraciones; por tal motivo el diseño retributivo debería considerarse en la alineación de incentivos con objetivos de rendimiento, ya que tienen una influencia significativa en el referente de éxito.

Cuando la retribución del directivo está ligada al resultado empresarial, el directivo es más propenso a asumir riesgos frente a situaciones de pérdidas, pero cuando el sistema de retribución no está ligado al resultado empresarial, el directivo no evitará la toma de riesgos en decisiones estratégicas. (Wiseman y Gómez-Mejía, 1998)

En conclusión el contexto decisional condiciona la actitud directiva frente al riesgo a la hora de tomar decisiones, influyendo en su retribución y en la relación que existe entre esta y el resultado empresarial. (Brookfield y Ormrod, 2000; Gómez-Mejía y Sánchez, 2006).

#### **2.7.3.2. Contexto estratégico**

Este contexto reconoce la influencia de la estrategia organizacional en el diseño de retribución del directivo, es decir que la retribución variable varía en función de la organización, pero no en función del sector, el tamaño de la empresa y el rendimiento global. Diversos estudios (Salter, 1973; Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992) se centran en el efecto que tienen las distintas estrategias de diversificación en la estrategia de retribución, es decir que a medida que crece la diversificación de la empresa; la interdependencia y las unidades de negocio disminuyen, lo que contribuye a que se genere un ambiente más emprendedor.

En varios estudios (Pitts, 1976; Leontiades, 1980; Kerr, 1985; Gómez-Mejía, 1992) se muestra que el sistema retributivo en empresas que se diversifican en crecimiento interno, el modelo se basa más en la antigüedad, consistencia interna, retribución fija e incentivos a nivel individual; en cambio en empresas que se diversifican mediante fusiones, el modelo retributivo más apropiado es el que se basa en el rendimiento, competitividad externa, retribución variable y los incentivos a nivel individual.

Las empresas con estrategias innovadoras, que invierten en Investigación y Desarrollo (R&D), tienen un sistema retributivo con énfasis el rendimiento, la competitividad, contrario a lo que pasa con las empresas que adoptan estrategias más estables en donde el sistema de retribución es más tradicional, basado en el control de costos, primando la antigüedad y con el mínimo riesgo (Balkin y Gómez-

Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Montemayor, 1996; Rajagopalan, 1997; Linn y Park, 2005), entre otros.

De acuerdo a un estudio de Rajagopalan (1997), sobre cómo las empresas se benefician de la implementación de planes de incentivos, se concluye que los planes de incentivos a corto plazo y recompensas en metálico suponen para el empleado un bajo riesgo, lo que produce mejores resultados en empresas con orientación estratégica defensiva. Por el contrario, empresas con orientación exploradora o innovadora consiguen mayores beneficios con planes de incentivos a largo plazo.

#### **2.7.3.3. Contexto externo**

Este contexto está representado por las variables de entorno, tecnología, cultura, estructura de mercado, lo que desempeña un papel importante y como afectan la eficiencia y rendimiento del directivo en la organización (Gómez-Mejía y Sánchez; 2006).

Los factores más influyentes en el sistema retributivo del directivo son la estructura del sector de la empresa a la que pertenece, las características del entorno en que opera, el sistema legislativo, factores institucionales y de legitimidad social (Gómez-Mejía y Wiseman, 1997).

Estudios demuestran que a mayor incertidumbre del entorno, mayor vínculo existe entre la retribución del directivo y el resultado empresarial (Milkovich et al, 1991), sin embargo la complejidad e incertidumbre del entorno no tienen una clara influencia sobre el diseño de retribución y mecanismos de supervisión (Boyd, 1995). Otro factor es la influencia en el entorno y resalta que a mayor competencia, menor relación existe entre el sistema retributivo de los directivos y

el rendimiento empresarial, lo que no confirma la idea desde la perspectiva de la dirección estratégica, en la que se plantea un mayor vínculo y rendimiento al ser más competitivos (Garen, 1994).

El factor de la discrecionalidad o autonomía (Finkelstein y Boyd, 1998), depende del entorno como el crecimiento del mercado, la diferenciación de producto y grado de concentración de la industria, etc, y se observa que a medida que el entorno es más competitivo, la autonomía del directivo es mayor, siendo la retribución mayor y los incentivos estarán orientados al largo plazo; la incertidumbre media existe una fuerte vinculación con la retribución directiva y el rendimiento, más que en los de alta o baja incertidumbre. La correspondencia se basa en el riesgo asumido por el directivo como consecuencia de su nivel de autonomía.

Otro de los factores que puede afectar el sistema de retribución es el de la cultura nacional, el cual considera aspectos como retribución equitativa para empleados expatriados en relación con los empleados de la empresa matriz, y la adaptación del sistema retributivo a la cultura nacional que se le aplique (Milkovich y Bloom, 1998). En cuanto a la equidad, lo que se busca es mantener intacto el poder de compra, sin embargo a más alta posición del directivo, las condiciones retributivas se parecen menos a las del país de destino y más a las del país de origen de la multinacional, por lo tanto la jerarquía determina el poder de compra y la motivación de los expatriados en los lugares de destino (Roth y O'Donnell, 1996).

Las diferencias culturales conducen al estudio de otro factor importante que es el marco institucional en el diseño y eficacia de la retribución del directivo y esta se basa en la imitación de sistemas de retribución de empresas del sector con el fin de crear credibilidad y defender y justificar la retribución de sus directivos, buscando este sistema una mayor aceptación que eficacia (Westphal y Zajac, 1994).

En conclusión el contexto externo, de acuerdo a los factores, determina el diseño de retribución del directivo.

#### **2.7.4. Retribución del Directivo**

En manos de los directivos está el cumplimiento de los objetivos de la organización, las estrategias y las políticas de la empresa, ellos deben poner en práctica sus habilidades para gestionar de una manera eficiente el capital y los recursos con los que cuenta la organización, por lo tanto la retribución que se le otorga debe motivarlos para actuar en favor de la organización (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006) y es así como los paquetes de remuneración de los directivos, en la mayoría de los casos no tienen mucha relación con factores de mercado o factores empresariales.

Además de lo anterior, es necesario tener en cuenta que la posición en la que se encuentra ubicado el directivo dentro de la sociedad, le implica tener un nivel de vida superior al de otros empleados, por lo que se hace necesario tener en cuenta otros aspectos socioeconómicos que también son muy importantes para mantener su imagen y relaciones. Es por todo esto que para las contrataciones que se hagan a los directivos, deben diseñarse retribuciones lo suficientemente motivadoras para ellos.

Todos los factores y perspectivas anteriores influyen sobre el diseño de la retribución del directivo, en aspectos como son el nivel de retribución, el mix retributivo relacionado con la proporción de cada uno de los componentes de su remuneración, así como la relación de la remuneración/retribución del directivo con el rendimiento de la organización (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006). Y es aquí donde los incentivos salariales, forman una parte importante de la remuneración total de los directivos (Pavlik y Belkaoui, 1991; Gómez-Mejía y Sánchez, 2006)

pues según Gómez-Mejía et al., (2001) hoy en día el objetivo es darle mayor importancia a los componentes variables a largo y corto plazo que al salario fijo. El componente variable a largo plazo tiende a ser mayor en la remuneración del directivo, pues ellos se refieren a primas por cumplimiento de objetivos de largo plazo, opciones de compra de acciones y otorgamiento de acciones por el rendimiento (Pavlik y Belkaoui, 1991; Gómez-Mejía y Sánchez, 2006), las cuales van a depender del comportamiento del directivo en cuanto que este genere un mayor rendimiento para la organización y de esta manera obtendrá mayores incentivos, pues los directivos velan por sus propios intereses.

En resumen, los mecanismos para alinear los objetivos del directivo con los de la organización deben basarse en mecanismos de control del comportamiento de los directivos mediante: vigilancia y supervisión directa del comportamiento del directivo por el consejo de administración y mecanismos de incentivos/recompensa relacionados con el rendimiento de la organización que indirectamente ejercen un control sobre el desempeño del directivo (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006; Mcknight y Tomkins, 2003).

#### **2.7.4.1. Factores de la retribución de los directivos**

Según Gómez-Mejía y Sánchez (2006) en general las compañías han definido 4 componentes básicos a la hora de diseñar la retribución de sus directivos como los más importantes:

##### **2.7.4.1.1. Salario base**

El cual es directamente proporcional al tamaño de la empresa, es decir, a mayor tamaño de la empresa, mayor salario, fundamentado en que cuando la compañía

es de mayor tamaño, se requieren mayores habilidades y conocimientos por parte del directivo, además de que la responsabilidad que tiene en sus hombros es mayor. Este es el componente con mayor importancia en la remuneración total del directivo.

#### **2.7.4.1.2. Incentivos a corto plazo o primas**

Relacionados con el cumplimiento de objetivos anuales definidos de la empresa. Mediante este componente, se coacciona al ejecutivo a cumplir objetivos para la empresa, pero corriendo el riesgo de que se tomen decisiones de corto plazo afectando los objetivos de largo plazo, pudiendo llegar a convertirse en complementos fijos del salario baje, con lo cual la motivación del directivo disminuiría dejando de estar relacionada con el rendimiento de la empresa.

#### **2.7.4.1.3. Incentivos a largo plazo**

Con mayor proporción en la retribución total del directivo, y se refiere a incentivos basados en el capital de la empresa. Dentro de estos encontramos las opciones de compra de acciones, que tienen como objetivo relacionar la remuneración del directivo con el rendimiento general de la empresa, esto en el largo plazo y se mide por el valor las acciones en el mercado y la evolución del precio de estas. A pesar de lo anterior existen dificultades porque no hay una relación tan estrecha con el rendimiento del directivo porque: no hay facilidad en la determinación de la participación del capital social del directivo, depende de cuando se venda su participación; muy poco control sobre la evolución del valor de las acciones por parte del directivo, pues los precios de las acciones son muy volátiles y finalmente, los incentivos normalmente no son coherentes con los objetivos estratégicos a largo plazo pues tienen que ver más con juicios de valor.

#### **2.7.4.1.4. Prestaciones sociales o remuneración en especie**

Tienen que ver con beneficios no monetarios, como seguros médicos, asignación de vehículo de la empresa, seguros de vida, planes de jubilación y asistencia financiera entre otros, que son útiles durante los procesos de selección y contratación, pero estos beneficios no tienen relación con el rendimiento y objetivos de la organización.

Gómez –Mejía y Sánchez, (2006) hacen 4 recomendaciones con las que se podría obtener mayor eficacia en el diseño de la remuneración de un directivo:

- (1) Equilibrio entre la retribución en función de logros a corto plazo, motivando al directivo a observar el rendimiento a largo plazo en la organización.
- (2) Los incentivos salariales del directivo se relacionan con la estrategia de la organización, premiando al directivo en lo que le interesa a la empresa.
- (3) Control adecuado sobre el directivo por parte del consejo de administración, para juzgar el comportamiento del directivo.
- (4) Entre menos factores no controlables por parte del directivo para su remuneración existan, el incentivo será más motivador para él.

También se sugiere que el consejo de administración no se encuentre influenciado por el directivo, para que el directivo asuma los riesgos que se requieran y se disminuya el conflicto de intereses del directivo versus el propietario (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006).



## **2.8. FACTORES TEÓRICOS ENCONTRADOS**

A partir de los planteamientos teóricos descritos anteriormente, se concluye que existen diferentes factores que determinan la remuneración de los ejecutivos, que pueden ser agrupados en: Económicos, Organizacionales, del Entorno e Individuales del ejecutivo, los cuales a su vez se componen de sub-factores que dependiendo de la empresa en donde se definan pueden llegar a tener una mayor o menor relevancia. De acuerdo con los factores definidos en cada organización como determinantes de la remuneración del ejecutivo, se definen los componentes de la remuneración que van desde salario base, incentivos y beneficios, encaminados a la contratación, retención y motivación del personal idóneo con el fin de lograr el máximo rendimiento de la organización, cumpliendo con las políticas y objetivos planteados en cada una de ellas.

La remuneración de los ejecutivos, debe compensar y asegurar tanto los intereses del ejecutivo como los de la organización, de tal forma que se enfoque el ejecutivo en apoyar a la estrategia de la empresa. En la Figura 2.4. se presenta un esquema representativo de dichos factores y sub-factores.

**Figura: 2.4. Factores teóricos que determinan la remuneración de los altos ejecutivos**



**Fuente: Elaboración propia.**

Como se observa en la Figura anterior, los factores teóricos que determinan la remuneración de los ejecutivos tienen relación con el entorno de la organización en la cual se desempeña el directivo (Finkelstein y Hambrick, 1998; Jensen y Meckling, 1976; Ciscel y Carrol, 1980; Fama, 1980; Gómez-Mejía y Balkin, 1992; Keane, 1993; Agarwal y Walking, 1994; Harris y Helfat, 1997; Gerhart y Milkovich, 1992; Gómez-Mejía y Sánchez, 2006; O'Reilly et al., 1988; Daily et al., 1998; Westphal y Zajac, 1994; entre otros), con factores económicos relacionados con la empresa (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006; Towers y Perrin, 2005; Georgen y Renneboog, 2011; Lee, 2009; entre otros), factores internos de la organización (Murphy, 1999; Georgen y Renneboog, 2011; Linn y Park, 2005; Ferreira, 1996; Khorana y Zenner, 1998; Gomez-Mejía, 1994, entre otros) y factores individuales propios del directivo (Agarwal, 1981; Harris y Helfat, 1997; Angel y Fumás, 1997; Combs y Skill, 2003; entre otros). Dentro de estos, se consideran los más importantes los factores de tipo económico, los individuales del directivo y los organizacionales, sobre las cuales influye, el sector en el que se ubica la empresa, su actividad económica y las habilidades propias del directivo, las cuales influyen en el diseño de su remuneración, resultando una combinación de dichos factores. Los factores del entorno, son característicos del país, región en donde se ubique la empresa por lo que estos pueden ser constantes si nos enfocamos en un solo país en este caso Colombia.

Como se mencionó anteriormente, a la hora de elegir un directivo para una organización, es necesario tener en cuenta sus conocimientos, habilidades, capacidades, experiencia y su imagen con el fin de asegurar que sea capaz de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa (Agarwal, 1981; Harris y Helfat, 1997; Angel y Fumás, 1997; Combs y Skill, 2003). Luego de esta selección, viene la indicación de las responsabilidades, su jerarquía y las decisiones y metas a las que se va a enfrentar en su ejercicio (Pavlik y Belkaoui, 1991; Gómez-Mejía y Sánchez, 2006; Barkema y Pennings, 1998). Para determinar el nivel de responsabilidad, al que se enfrenta, que viene determinado

a su vez por el tamaño de la organización, la existencia de una comisión de retribuciones que va a estar influenciada por los consejeros que la componen (Jensen y Meckling, 1976; Jensen y Murphy, 1990; Gallo, 1998; Gómez-Mejía y Wiseman, 1997; Kahneman y Tversky, 1979; entre otros); también la jerarquía de la organización es vital, así como la presencia de un consejo de administración, la estructura de propiedad y las metas sobre las cuales se va a desempeñar el directivo de acuerdo con la estrategia de la empresa (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006; Wright et al., 1996; Elitzur y Yaari, 1995; David et al., 1998; Conyon y Peck, 1998; Daily et al., 1998; Morgan et al., 2006; Salter, 1973; Gómez-Mejía, 1992; Kerr, 1985; entre otros).

Además de los anteriores factores, también juegan un papel importante los factores económicos, ya que la remuneración del directivo va a estar regulada por las fuerzas del mercado en cuanto a oferta y demanda de los directivos, el rendimiento de la empresa, la retribución de los directivos en otras empresas ubicados en puestos similares, los salarios del mercado, la actividad económica y el sector en el que se ubique la empresa (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006; Gómez-Mejía y Wiseman, 1997; Milkovich et al., 1991; Boyd, 1995; Garen, 1994; Finkelstein y Boyd, 1998; Milkovich y Bloom, 1998).

Dada la importancia del personal directivo en las organizaciones, sería interesante que estas conocieran como combinar de la mejor manera los factores anteriores, además de los del entorno, para lograr despertar el interés y compromiso del personal directivo con la empresa, con el fin de lograr satisfacer las necesidades de este al mismo tiempo que se satisfacen las de la organización.

### **3. METODOLOGÍA**

### 3.1. INTRODUCCIÓN

La literatura define un Caso de estudio como la descripción de una situación real o ficticia que el investigador examina para incrementar su conocimiento y habilidades o para influenciar sus posturas acerca de ésta. El Caso de estudio constituye una herramienta que ayuda a identificar como aplicar ese conocimiento y habilidades en la práctica (Yin, 1998).

Otros enfoques resaltan la pertinencia del Caso de estudio para generar entendimiento de un asunto complejo o para ampliar el conocimiento y las experiencias obtenidos a través de investigaciones previas. El Caso de estudio hace énfasis en el análisis contextual de un número finito de eventos o condiciones y las relaciones entre ellos. Las Ciencias Sociales en particular, han hecho uso extensivo de este método de investigación para examinar situaciones contemporáneas de la vida real y sentar las bases para la aplicación de ideas, métodos y modelos (Yin, 1984).

Robert K. Yin en 1988, definió el Caso de Estudio como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no están claramente demarcados y en donde se utilizan múltiples fuentes de evidencia. Como resultado se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de los datos (Yin, 1988).

Los autores también sugieren que los Casos de estudio se utilizan típicamente por uno de estos cinco propósitos: a) identificación: encontrar características negativas y/o positivas de una situación, b) solución de problemas: uso sistemático y creativo de técnicas predefinidas para la resolución de problemas, c) práctica: utilizar una nueva idea o habilidad en un ambiente controlado antes de usarla en el mundo real, d) aplicación: resumir y revisar, al final de un programa de entrenamiento, las

ideas y habilidades presentadas en éste, y e) series: tomar una situación inicial y progresivamente agregarle nuevos elementos según la consideración del investigador (Merriam, 1988).

Según Merriam (1988) y Yin (1984) una descripción y un análisis intensivo y holístico de un fenómeno, por ejemplo una organización, un grupo, un equipo, una persona o un proceso. Aun cuando la cantidad de características y la terminología varían de un autor a otro, Merriam (1988) estableció cuatro características esenciales en los estudios cualitativos de caso:

- Los estudios de caso se interesan por una situación, un acontecimiento, un fenómeno particular.
- Los estudios de caso brindan una descripción detallada a la que subyace una descripción completa y literal del fenómeno objeto de estudio. El estudio de caso incluye el máximo de factores posibles, señala su interacción, muchas veces en un periodo de tiempo determinado. Los estudios de caso por consiguiente pueden ser longitudinales.
- Los estudios de caso son heurísticos, es decir que “iluminan” la comprensión del lector y pueden llevar al descubrimiento de nuevos conocimientos, a ampliar la experiencia del lector, o a confirmar lo que ya es conocido.
- Finalmente, los estudios de caso se basan en un razonamiento inductivo. Las generalizaciones, los conceptos o las hipótesis surgen del análisis de los datos en el propio contexto. (Merriam 1988).

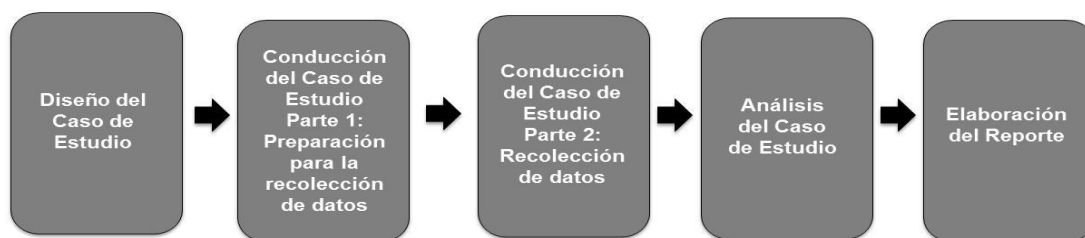
Es importante señalar que la fortaleza del estudio de caso consiste en su capacidad para manejar una variedad de fuentes de información como documentos, archivos, artefactos, entrevistas, observaciones directas y participativas (Yin, 1984).

En este capítulo se detallan los métodos y técnicas más ajustados a la naturaleza del problema de estudio de esta investigación, para el efecto, la identificación de los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos en el Valle del Cauca. Para delimitar el alcance de la muestra, el Caso involucra seis sub-unidades de análisis: la revisión de las encuestas salariales (PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP) y las organizaciones Andina de Herramientas S.A., Carvajal Pulpa y Papel, Fanalca S.A., Grupo Familia Sancela, Tecnoquimicas S.A.

Este Caso de estudio se relaciona con los propósitos de identificación y aplicación anteriormente descritos, puesto que se propone encontrar puntos similares presentes en las cinco organizaciones de análisis e identificar los factores determinantes de la remuneración en sus altos ejecutivos, al tiempo que busca mostrar cómo los conocimientos y herramientas obtenidos durante el desarrollo de la Maestría se pueden relacionar y utilizar para comprender eventos del mundo real.

Para el desarrollo de este Caso de estudio, se seguirán las fases metodológicas recomendadas por Yin (2003), que se presentan en la Figura 3.1.

**Figura 3.1. Fases metodológicas para el Caso de estudio.**



**Fuente: Yin, 2003.**



### **3.2. DISEÑO DEL CASO DE ESTUDIO**

El Caso de estudio, visto como una herramienta de investigación, carece de un catálogo de “diseños” que guíen al investigador a través de diferentes consideraciones como la selección de las condiciones experimentales o la identificación de respuestas y sus correspondientes medidas (Yin, 2003). Por tal razón, la primera fase del Caso de estudio consiste en definir una secuencia lógica que conecte los datos empíricos con las preguntas iniciales de investigación y en últimas con las conclusiones (Yin, 2003).

Autores citados por Yin (1988), se refieren al diseño del Caso de estudio como los “planos” de la investigación, que se dibujan para solucionar cuatro problemas: que preguntas se van a estudiar, que datos son relevantes, que datos recolectar y como analizar estos datos (Philliber, Schwab & Samsloss, 1980, citados en Yin, 1988).

Se expondrá a continuación cada uno de los componentes del diseño propuestos por Yin (2003) para presentar el “plano” específico de este trabajo de investigación.

#### **3.2.1. Preguntas de estudio.**

El primer paso en el desarrollo de un Caso de estudio es establecer un foco de atención firme al que el investigador pueda referirse durante el curso de su trabajo. Este foco se establece planteando preguntas acerca del evento objeto de análisis, las cuales determinan el propósito de la investigación (Yin, 2003). Este trabajo corresponde a una investigación de tipo exploratorio descriptivo que está fuertemente relacionada con los factores organizacionales que emergen desde las organizaciones de diferentes sectores económicos en el Valle del Cauca.

Las preguntas que se buscan resolver en esta investigación son entonces las siguientes:

- ¿Qué factores teóricos influyen en la definición de la remuneración de los altos ejecutivos?
- ¿Cuáles factores emergen de las prácticas de la remuneración de los altos ejecutivos en el Valle del Cauca?
- ¿Cuál sería un esquema integrador para la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca?

### **3.2.2. Propositiones del estudio.**

Las proposiciones son planteamientos iniciales que dirigen la atención del investigador a algún aspecto que debe ser examinado con más atención dentro del marco del estudio. Sin embargo, es legítimo afirmar que los estudios de tipo exploratorio no deben tener proposiciones iniciales sino propósitos que servirán de criterio para juzgar si aquella ha sido exitosa o no (Yin, 2003).

El propósito de esta exploración, por tanto, es obtener información relevante sobre cuáles son los factores determinantes de la remuneración para los altos ejecutivos del Valle del Cauca.

### **3.2.3. Unidad de análisis.**

Según la estrategia de diseño planteada por Yin (1988), la unidad de análisis se relaciona con el problema fundamental de definir que es el “caso”. Esta definición

puede referirse generalmente a individuos, pero también a eventos menos corpóreos como decisiones, programas, definiciones de procesos y cambio organizacional (Yin, 1988).

Este caso se refiere específicamente a los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca. Estos factores los encontramos clasificados en las siguientes categorías: a) Económicos, b) Del entorno, c) Organizacionales y d) Individuales. Como corolario, se puede decir que la primera categoría es común en todas las organizaciones, mientras que los factores del entorno, organizacionales, e individuales del alto ejecutivo se presentan algunos de los factores de estas categorías.

Con estas consideraciones en mente, puede decirse que aunque la unidad de análisis del caso se refiera a un evento singular, para conducirlo exitosamente se hace necesario recolectar datos de organizaciones individuales para definir los factores que se evalúan dentro de estas categorías; según la metodología de diseño de Yin (1988), estas organizaciones individuales se consideran *sub-unidades* de análisis. En este caso se incluirán seis sub-unidades: la revisión de las encuestas salariales (PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP) y las organizaciones Andina de Herramientas S.A., Carvajal Pulpa y Papel, Fanalca S.A., Grupo Familia Sancela, Tecnoquímicas S.A.

#### **3.2.4. Relación lógica entre las preguntas y las proposiciones**

Como se expuso en el apartado 3.2.2, este estudio exploratorio no tiene proposiciones iniciales y por lo tanto no tiene sentido establecer relaciones con las preguntas. Debido a su naturaleza, este estudio no pretende explicar acontecimiento o fenómeno alguno.

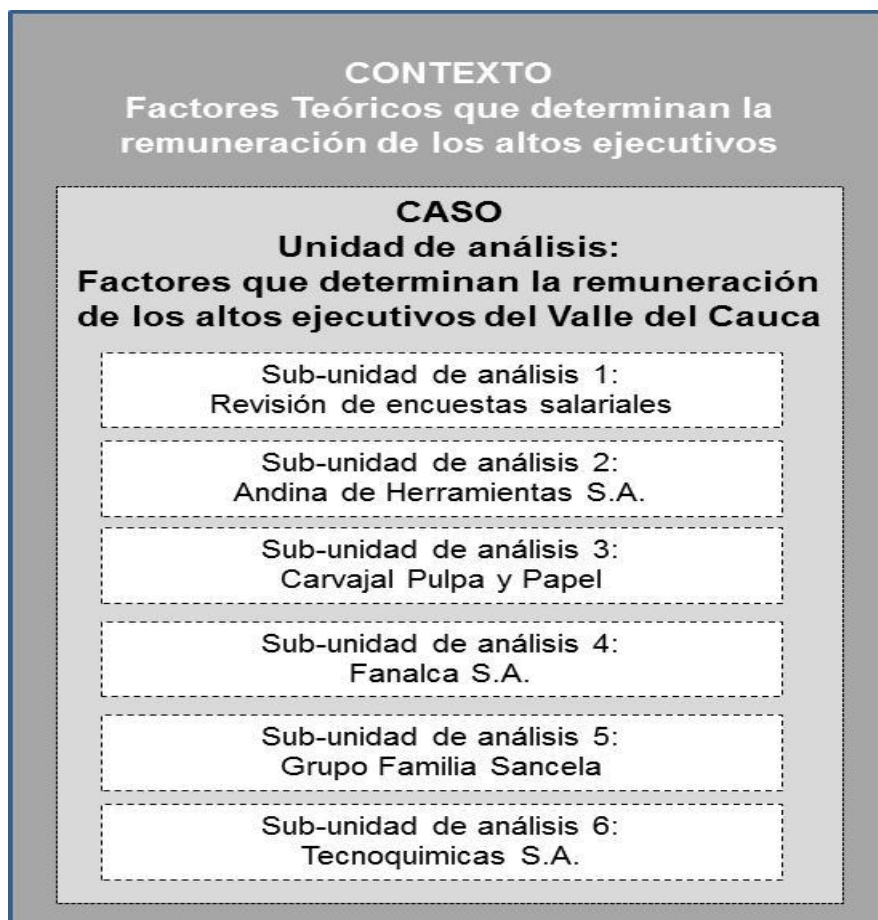
### **3.2.5. Criterios para interpretar resultados**

En este Caso de estudio los resultados deben permitir encontrar una correlación entre los factores teóricos y los factores emergentes de las sub-unidades de análisis; sin embargo, esta correlación se basará en una estimación enteramente cualitativa. El estudio no hará uso de ningún método cuantitativo como pruebas estadísticas o herramientas de medición que requieran establecer criterios para la interpretación de los resultados.

### **3.2.6. Definición del tipo de diseño del Caso de estudio**

Para esta exploración se ha seleccionado lo que Yin (1988) llama un *diseño de caso de estudio simple embebido*, donde el mismo evento objeto de estudio involucra varias sub-unidades de análisis (Yin, 1988). Para el efecto, este estudio de caso se realizará sobre un evento singular: los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos en el Valle del Cauca, pero incluye seis sub-unidades de análisis: la primera sub-unidad es la revisión de las encuestas salariales (PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP), donde se identifican las remuneraciones de los altos ejecutivos desde 3 perspectivas o componentes: una parte fija o garantizada, una variable y el tercer componente son los beneficios, las otras cinco sub-unidades son las organizaciones seleccionadas: Andina de Herramientas S.A., Carvajal Pulpa y Papel, Fanalca S.A., Grupo Familia Sancela, Tecnoquímicas S.A. La Figura 3.2. muestra el diseño del caso.

**Figura 3.2. Diseño del Caso de estudio de este trabajo.**



**Fuente:** Yin, 2003.

### **3.3. PREPARACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS**

Una vez establecido el diseño, la conducción del Caso de estudio inicia con la preparación para la recolección de los datos. Esta etapa está compuesta por tres tópicos que deben ser parte formal de toda preparación: el entrenamiento específico para el caso, el protocolo del caso y la conducción de un caso de estudio piloto (Yin, 1988). A continuación se detalla cómo se llevará a cabo cada uno de ellos.

### **3.3.1. Entrenamiento específico**

Esta técnica se utiliza cuando el Caso de estudio es conducido por varios investigadores por razones de su tamaño o por la dispersión geográfica de las unidades de análisis. El objetivo es lograr que todos los investigadores se comporten como miembros *senior* del grupo al compartir el espíritu del Caso (Yin, 1988).

Este trabajo será conducido por las autoras actuando en completa sincronización como un solo investigador, quienes han planteado las preguntas iniciales, la definición del problema y el diseño del Caso. Por lo tanto, no se llevará a cabo ningún entrenamiento previo grupal.

### **3.3.2. Protocolo del Caso de estudio**

El protocolo es una técnica para incrementar la confiabilidad del caso y su propósito es servir de guía al investigador. Contiene los instrumentos para la conducción del caso, así como las reglas y los procedimientos para usar estos instrumentos (Yin, 1988). El Protocolo del caso de estudio deberá contener como mínimo la siguiente información:

- Visión general del proyecto del caso de estudio: propósitos, preguntas y características principales del estudio.
- Procedimientos: fuentes de información, definición de entrevistados, calendarios y recursos.
- Preguntas del caso: las preguntas específicas que se deben tener presentes y las posibles fuentes de información para responderlas
- Estructura del reporte: el su perfil, la estructura de la narración, así como un resumen de los hallazgos más sobresalientes (Yin, 1988).

El protocolo de este Caso de estudio, según las recomendaciones de Yin (2003), se muestra en el Anexo A.

### **3.3.3. Caso de Estudio Piloto**

La preparación final de la recolección de datos es la realización del caso piloto. Este caso piloto ayuda al investigador a afinar el plan de recolección de datos con respecto al contenido de los datos y a los procedimientos a seguir (Yin, 1988).

En esta investigación no se llevará a cabo un caso piloto debido a que el alcance del trabajo está limitado a las entrevistas de las personas seleccionadas de las cinco empresas escogidas como sub-unidades de análisis.

## **3.4. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS**

Esta etapa de la investigación consiste en recolectar y almacenar datos desde múltiples fuentes de evidencia de forma exhaustiva y sistemática, en modos que permitan su referenciación y búsqueda para facilitar la convergencia entre las preguntas iniciales y las conclusiones (Yin, 2003).

Es mandatorio mantener la relación entre las preguntas y la evidencia. El investigador puede adicionar información a la Base de datos del caso o almacenar documentación física, siempre asegurándose de clasificar, referenciar e indexar toda la evidencia, con el objetivo de efectuar búsquedas y examinarla con facilidad durante todo el curso del estudio (Merriam, 1988).

Yin (1988), establece seis fuentes de evidencia que pueden ser foco de recolección de datos: documentación, archivos históricos, entrevistas, observación directa, observación-participación y artefactos físicos. También hace énfasis en complementar estas fuentes con tres prácticas que aseguren la validez y la confiabilidad de los datos: usar múltiples fuentes de evidencia, crear una base de datos del caso y mantener una cadena de custodia de la evidencia (Yin, 1988).

Debido a su naturaleza exploratoria, esta investigación hará uso de las tres primeras fuentes de recolección de datos y de las tres técnicas para la preservación de su validez, así:

#### **3.4.1. Documentación**

La información recolectada de esta documentación se utilizará para corroborar detalles específicos de la evidencia proveniente de las otras fuentes y para encontrar pistas que arrojen luz sobre las siguientes etapas de la investigación (Yin, 1988).

En el desarrollo de este trabajo de investigación, se identificó la importancia de los procesos de la Gestión Humana, después de analizar el desarrollo histórico se evidencia que al transcurrir los años, las actividades del área de Recursos Humanos/Gestión Humana han tenido distintas connotaciones y conceptos sobre sus funciones, desde Manejo de Personal, pasando por Manejo del Recurso Humano hasta llegar a la actual de Gestión Humana, siempre en la búsqueda de mejores rendimientos y estímulos a los empleados para lograr los objetivos de la organización (García et al. 2011).

Se continuó con la revisión de las definiciones conceptuales propuestas por diferentes autores donde se concluyó que son actividades desarrolladas en las



organizaciones buscando el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas para lograr los objetivos y metas organizacionales y/o individuales. Estas actividades se encuentran definidas como procesos de acuerdo a las necesidades de la organización y se articulan en beneficio de estas, obteniendo así el mejor provecho de los colaboradores.

Una vez considerados estos procesos se profundizó principalmente en el Macroproceso de la Compensación y estructura salarial e Incentivos y beneficios, para el cual se estudiaron sus orígenes desde las teorías capitalistas, moralistas y socialistas y como contribuyeron al desarrollo de las políticas de remuneración utilizadas en la actualidad.

Luego de analizar la importancia de las teorías sobre remuneración y cómo sirvieron de base para definir y estructurar las distintas políticas sobre remuneración que se desarrollan y aplican hoy en día en las organizaciones, se tornó importante conocer qué se ha entendido por remuneración y las definiciones que han sido propuestas, tipos y modelos existentes, se revisó el marco legal colombiano, en cuanto a condiciones laborales se refiere y métodos de remuneración propuestos, que son aplicados en la actualidad por las organizaciones. Finalmente se detalló la importancia de los ejecutivos en las organizaciones, las definiciones de la remuneración y los factores teóricos que determinan la remuneración de los altos ejecutivos, desarrollados por algunos autores y diversas teorías modernas realizadas a la fecha en el mundo.

Estos datos provenientes de múltiples fuentes ya mencionadas permitieron identificar los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos, de donde emergió un esquema representativo de dichos factores teóricos.

### **3.4.2. Encuestas**

Se realizó un análisis comparativo de la remuneración de los altos ejecutivos basándonos en dos de las encuestas salariales realizadas en Colombia que son las más reconocidas y por el detalle de la información que nos brindan, PRICEWATERHOUSECOOPERS. y ACRIP, esta última como entidad local, las cuales han sido útiles para las compañías en la determinación de las políticas de compensación y la subsiguiente aplicación a través de programas de administración de salarios, de acuerdo con la posición de las organizaciones en el mercado salarial. De las dos encuestas anteriores fueron seleccionados los cargos de los más altos ejecutivos de las organizaciones ubicadas en Colombia, correspondientes a las vicepresidencias, los cuales fueron evaluados de manera similar, con el fin de hacer una comparación de la remuneración de estos obtenida a partir de cada una de las encuestas, y de esta manera conocer como es la distribución de los salarios de éstos en cuanto a responsabilidades, remuneración fija, variable y otros beneficios.

Así mismo, se analizaron los beneficios e incentivos al ser considerados como parte representativa del proceso de Compensación y estructura salarial, se inició con la presentación de las definiciones y principales conceptos de los grupos de beneficios designados por las empresas a sus empleados con el fin de contextualizar y unificar lo que entendemos como Beneficios Extralegales, se continuo el análisis con la comparación de los beneficios otorgados a los cargos directivos en las dos encuestas mencionadas, organizándolos de tal forma que al inicio se observan los que se encontraron similares para el cargo estudiado, se resaltaron, numeraron y clasificaron en laborales, familiares y sociales para facilitar su identificación.

Con el esquema representativo de los factores teóricos y el análisis de la distribución de los salarios de éstos en cuanto a responsabilidades, remuneración

fija, variable y otros beneficios, se elaboró el instrumento para las entrevistas, como una guía de conversación en la cual los factores son determinados en una lista de preguntas que se quieren conocer, sin embargo el orden en que se hicieron no fue necesariamente el planteado inicialmente, al surgir nuevas preguntas y asuntos a tratar resultado de la interacción con el entrevistado.

### **3.4.3. Entrevistas**

Las entrevistas serán conversaciones guiadas en formato abierto, que aunque seguirán una línea predefinida de preguntas, tendrán una estructura más fluida que rígida (Yin, 2003).

Las personas objetivo son los responsables de la definición de la remuneración para los altos ejecutivos de cada una de las cinco sub-unidades de análisis en roles jefatura, gerenciales y directivos y serán preguntados acerca de los aspectos que les conciernan directamente o tengan conocimiento indirecto de dicho proceso. El listado de personas y roles se presentan en el Anexo A.

En este proceso de selección de las empresas se escogió una muestra representativa teniendo en cuenta variables como tamaño de la empresa, el sector, la experiencia en el mercado colombiano, entre otros. Para establecer el contacto con las personas idóneas se contó con la colaboración de ACRIP (Asociación Colombiana de Gestión Humana) logrando realizar las entrevistas a los Gerentes y/o Vicepresidentes de las áreas de Talento Humano o específicamente del proceso de compensación en las siguientes empresas: Andina de Herramientas S.A., Carvajal Pulpa y Papel, Fanalca S.A., Grupo Familia Sancela, Tecnoquímicas S.A. El contenido de la guía de entrevista está estructurado de acuerdo al objetivo general y a los objetivos específicos de la investigación definidos anteriormente y al concepto de entrevista semiestructurada que se presenta a continuación:

La entrevista semiestructurada en la investigación cualitativa, es un instrumento técnico en forma de un diálogo coloquial que se adopta de acuerdo con la naturaleza específica y peculiar de la investigación a realizar. Por esto, se va a justificar e ilustrar esta técnica con mayor detalle.

La gran relevancia, las posibilidades y la significación del diálogo como método de conocimiento de los seres humanos, estriba, sobre todo, en la naturaleza y calidad del proceso en que se apoya. A medida que el encuentro avanza, la estructura de la personalidad del interlocutor va tomando forma en la mente; se adquieren las primeras impresiones con la observación de sus movimientos, sigue la audición de su voz, la comunicación no verbal (que es directa, inmediata, de gran fuerza en la interacción cara a cara y, a menudo, previa a todo control consciente) y toda la amplia gama de contextos verbales por medio de los cuales se pueden aclarar los términos, descubrir las ambigüedades, definir los problemas, orientar hacia una perspectiva, patentizar los presupuestos y las intenciones, evidenciar la irracionalidad de una proposición, ofrecer criterios de juicio o recordar los hechos necesarios. El contexto verbal permite, asimismo, motivar al interlocutor, elevar su nivel de interés y colaboración, reconocer sus logros, prevenir una falsificación, reducir los formalismos, las exageraciones y las distorsiones, estimular su memoria, aminorar la confusión o ayudarle a explorar, reconocer y aceptar sus propias vivencias inconscientes. Y en cada una de estas posibles interacciones también es posible decidir la amplitud o estrechez con que debe plantearse el problema, si una pregunta debe estructurarse en su totalidad o dejarse abierta, y hasta qué punto resulta conveniente insinuar una solución o respuesta.

Kvale (1996) señala que el propósito de la entrevista de investigación cualitativa es obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos. Para ello nos ofrece una guía con diferentes rasgos que caracterizan la entrevista. Igualmente, el mismo autor nos ofrece otros criterios que señalan la preparación o calificación que debe tener o adquirir un buen entrevistador.

#### **3.4.4. Múltiples fuentes de evidencia**

El uso de múltiples fuentes de evidencia permite al investigador direccionar un mayor rango de referentes históricos y observacionales, al tiempo que facilita la convergencia de líneas de cuestionamiento como método de triangular la procedencia de los datos (Yin, 1988). En la fase de recolección de datos de este trabajo se utilizarán tres fuentes de evidencia, así:

- Se coleccionará y revisará información obtenida en la revisión documental, como lo son los factores teóricos identificados.
- Se diseñarán y conducirán entrevistas con personas que aporten información y apreciaciones de primera mano acerca del caso. Estas entrevistas estarán guiadas por los hallazgos de la investigación documental.
- Se confrontará la información de los factores teóricos identificados en la revisión documental con los factores que emergen de las entrevistas y son determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos.

#### **3.4.5. Base de datos del Caso**

Según la propuesta metodológica de Yin (1988), por regla general la documentación del Caso de estudio debe estar compuesta de dos colecciones separadas: el reporte del investigador y los datos o evidencias. Esta última debe desarrollarse en forma de base de datos para que en principio, otros investigadores puedan revisar la evidencia directamente sin el sesgo impuesto por el reporte escrito (Yin, 1988).

Para este trabajo, se hará uso de las herramientas provistas por la tecnología informática moderna que permite convertir las entrevistas en formato digital en

archivos de audio que pueden almacenarse en medios de almacenamiento masivos como drives flash. También se hará uso, en la medida de lo posible, de software para la transcripción del audio de las entrevistas en texto que pueda imprimirse como un anexo del reporte final.

La documentación del Caso será recolectada también en formato digital y entregada en almacenamiento flash. Para poder referenciarla y/o consultarla en sus fuentes originales (repositorios, sitios web, bibliotecas, bases de datos bibliográficas), se utilizará la herramienta virtual EndNote Web, cuya licencia de uso pertenece a la Universidad del Valle.

#### **3.4.6. Cadena de custodia de la evidencia**

Este principio se basa en aquel utilizado en las investigaciones criminológicas y su objetivo es permitir al lector del Caso seguir la derivación de una evidencia desde las preguntas iniciales hasta las conclusiones finales, de forma que se puedan recorrer sus pasos en ambos sentidos (Yin, 1988).

Para este trabajo se utilizarán tres técnicas propuestas por Yin (1988):

- En el reporte final se conservará una estricta integridad en las citas al material de referencia de la Base de datos del caso.
- En la base de datos del caso se consignará, junto con los archivos digitales de las entrevistas, los datos de su recolección: fechas, lugares, entrevistados, medios utilizados (virtuales o presenciales).
- Se guardará consistencia con el protocolo del Caso presentado en el Anexo A.

### **3.5. ANÁLISIS DE LOS DATOS**

El análisis de los datos consiste en examinar, categorizar, tabular, o recombinar la evidencia para poder alcanzar las proposiciones de estudio.

En este estudio se realizó un análisis reflexivo, a través de un pensamiento crítico y una revisión detallada de los factores teóricos a partir de los cuales se diseñó un esquema que sirvió como base para la clasificación o decodificación de los factores emergentes y definir un esquema de los factores que determinan la remuneración para los ejecutivos de las empresas vallecaucanas.

Se continuó con un análisis descriptivo de los factores determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos encontrados en las empresas vallecaucanas vs. los factores teóricos encontrados en la revisión documental, dicho análisis fue realizado en orden de importancia según los hallazgos y a partir de este se elaboró el modelo propuesto como esquema integrador para la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca en este trabajo de investigación.

### **3.6. ELABORACIÓN DEL REPORTE**

El reporte final iniciará en paralelo con la etapa de recolección de evidencia como lo recomienda Yin (1988). Su audiencia objetivo será: el comité evaluador del trabajo de grado, para quienes se mostrará dominio de la metodología y del marco teórico y el cuidado con el que se condujo la investigación, los profesionales del proceso de compensación, para quienes es importante conocer los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos para ser competitivos en el mercado.

Se entregará un reporte escrito de tipo narrativo que pueda ser adaptado posteriormente como artículo de revista.

En el Anexo B., se presenta la Guía de los procesos metodológicos llevados a cabo en esta Investigación, en donde se describen los objetivos específicos, las estrategias utilizadas para su desarrollo y el resultado obtenido en cada caso.

En el Anexo A., se incluye el Plan para la conducción del caso y en los Anexos C. y D. se encuentran las preguntas realizadas en las entrevistas y las respuestas recibidas a las entrevistas.



#### **4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA REMUNERACIÓN DE ALTOS EJECUTIVOS DEL VALLE DEL CAUCA**

Después de la aplicación y desarrollo de la metodología descrita en el Capítulo 3., a continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo comenzando por una corta introducción sobre la administración de salarios, continuando con el análisis de los hallazgos encontrados en las encuestas salariales y posteriormente serán analizados los resultados de las entrevistas.

La administración de salarios intenta no solo obtener el equilibrio interno de los salarios en la organización, sino también obtener el equilibrio externo de los salarios con relación al mercado de trabajo, es por esto que se realizan investigaciones que reciben el nombre de Encuesta de Salarios o Sueldos, basadas en el intercambio de información sobre puestos comunes a la mayoría de las empresas participantes y tiene como objetivo obtener datos con respecto a lo que otras empresas pagan por puestos específicos o clases de puestos dentro de un mercado laboral dado.

Para la realización del análisis comparativo de la remuneración de los altos ejecutivos se basa en dos de las encuestas salariales realizadas en Colombia que son las más reconocidas y por el detalle de la información que nos brindan, PRICEWATERHOUSECOOPERS. y ACRIP, esta última como entidad local, las cuales han sido útiles para las compañías en la determinación de las políticas de compensación y la subsiguiente aplicación a través de programas de administración de salarios, de acuerdo con la posición de las organizaciones en el mercado salarial.

PRICEWATERHOUSECOOPERS inició sus actividades profesionales en Colombia desde 1947 y adquirió su nombre actual como PRICEWATERHOUSECOOPERS en julio de 2000, con la fusión de los representantes de Coopers y Lybrand. En Colombia, PRICEWATERHOUSECOOPERS está plenamente comprometida con el desarrollo empresarial y financiero de sus clientes, y ofrece la gama más completa

de servicios profesionales que las empresas puedan necesitar. Uno de estos servicios es la asesoría en aspectos de gestión del talento humano enfocándose principalmente en tres disciplinas críticas: Gestión de Recursos Humanos, Compensación y Asignación Internacional. Para este trabajo se tendrá en cuenta la disciplina de Compensación con la “Encuesta de Remuneraciones y Beneficios SIREM XXI” por integrar la remuneración fija, variable y beneficios de ejecutivos.

La Asociación Colombiana de Gestión Humana, ACRIP, en unión con SHR Consulting y Empleo.com, presentan los hallazgos a nivel salarial en la Encuesta de Salarios: Guía Salarial; este estudio fue tenido en cuenta porque pueden realizar comparaciones en tiempo real de sus salarios frente al mercado, maneja Información en línea de las prácticas de compensación (fija, variable, flexible, beneficios) de más de 24 sectores a nivel nacional y realizan un análisis detallado del comportamiento salarial para cargos altamente especializados a nivel Directivo, Profesional y Técnicos en la industria nacional.

De las dos encuestas anteriores fueron seleccionados los cargos de los más altos ejecutivos de las organizaciones ubicadas en Colombia, correspondientes a las vicepresidencias, los cuales fueron evaluados de manera similar, con el fin de hacer una comparación de la remuneración de estos obtenida a partir de cada una de las encuestas, y de esta manera conocer como es la distribución de los salarios de éstos en cuanto a responsabilidades, remuneración fija, variable y otros beneficios.

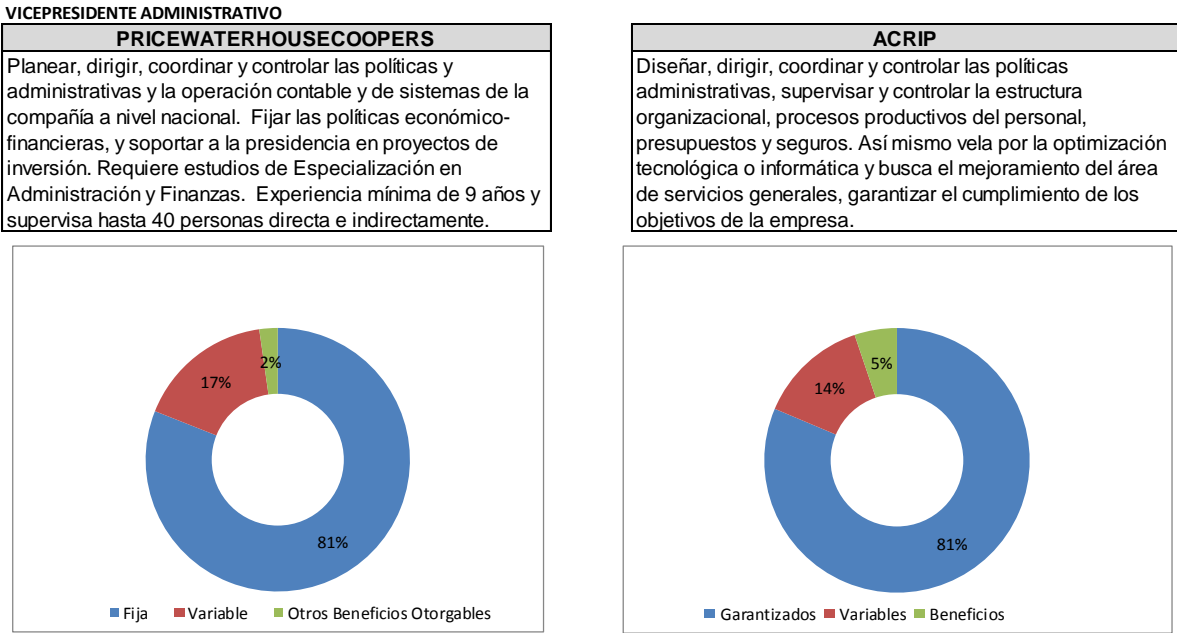
#### **4.1 COMPARACIÓN DE PERFILES**

De acuerdo con lo anterior, se comenzará con la revisión del primer cargo Ejecutivo, Vicepresidente Administrativo, catalogado con el mismo nombre en las dos encuestas salariales, quien tiene impacto directo sobre la estrategia, en

cuanto a que se encarga de Planear/diseñar, dirigir y controlar las políticas administrativas y la operación contable y garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa (PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP).

A continuación se presenta el resumen de la misión del cargo y la distribución de su remuneración en cuanto a su remuneración fija o garantizada, remuneración variable y otros beneficios que le son otorgados por parte de las empresas a este cargo ejecutivo.

**Figura 4.1. Revisión del Cargo: Vicepresidente Administrativo**



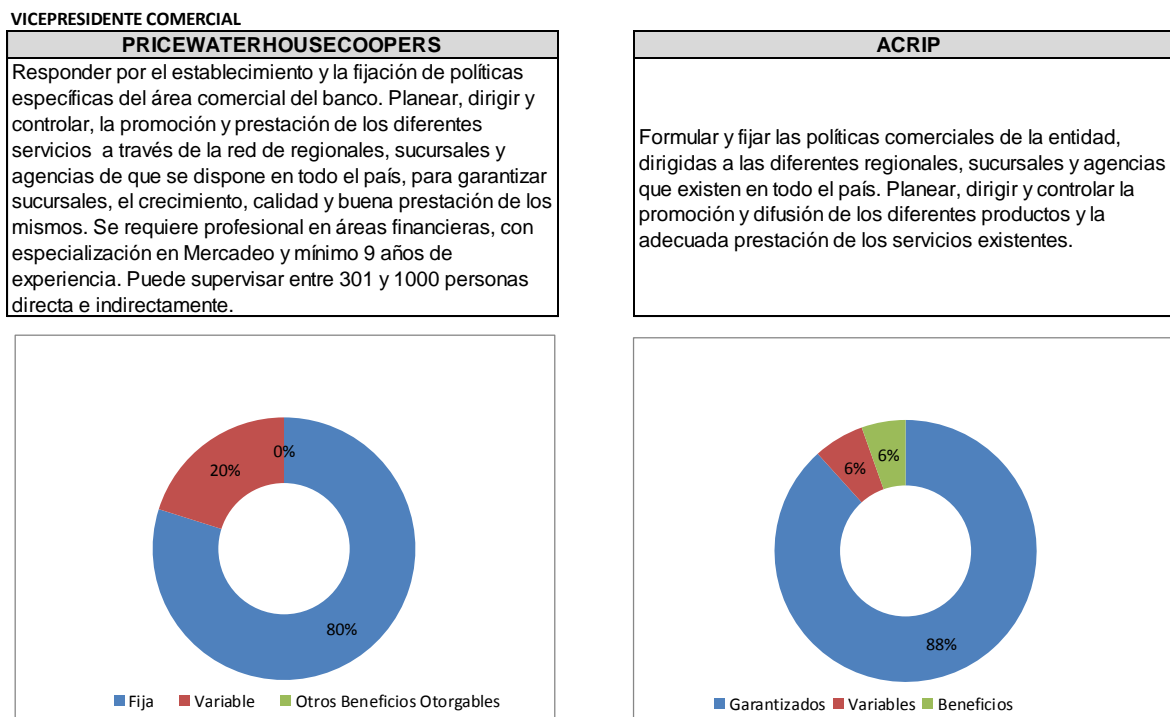
**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

De acuerdo con la figura anterior, las responsabilidades relacionadas por la encuesta salarial PRICEWATERHOUSECOOPERS son muy similares a las encontradas por ACRIP, la remuneración fija (PRICEWATERHOUSECOOPERS) o garantizada (ACRIP) es igual en los dos estudios salariales correspondiente a un 81% de la remuneración total, difieren ligeramente en la remuneración variable

que según PRICEWATERHOUSECOOPERS corresponde a un 17% y según ACRIP al 14% así como también en los beneficios que corresponden al 2% de acuerdo con PRICEWATERHOUSECOOPERS y 5% de acuerdo con ACRIP. Lo cual indica que los pagos adicionales (Beneficios) no exceden el 40% del total de la remuneración lo cual cumple con lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo. Adicionalmente la distribución de la remuneración está en concordancia con lo descrito por Wiseman y Gómez-Mejía (1998) en cuanto a que la remuneración del ejecutivo está ligada al resultado empresarial (remuneración variable), por lo cual éste es más propenso a asumir riesgos frente a situaciones de pérdidas y se ve motivado a la toma de riesgos en decisiones estratégicas, ya que estas impactan en su remuneración.

El siguiente cargo es el de Vicepresidente Comercial, el cual está implicado en el cumplimiento de la estrategia de la organización, en cuanto a la responsabilidad por el establecimiento de Políticas comerciales que van a ser implementadas regionalmente, en sucursales y agencias de todo el país, para promocionar los productos de la empresa.

**Figura 4.2. Revisión del Cargo: Vicepresidente Comercial**

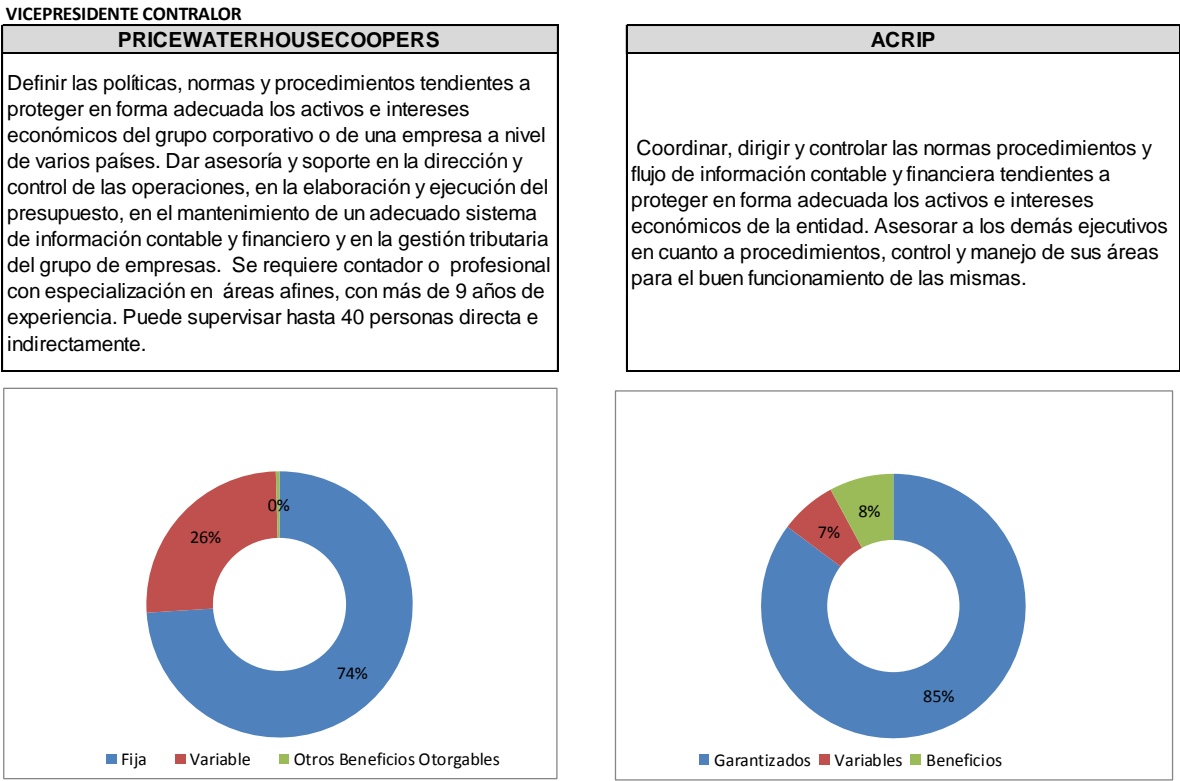


**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

Al revisar la proporción de la remuneración hallada por la encuesta salarial de PRICEWATERHOUSECOOPERS versus la de ACRIP, la remuneración fija en la primera, equivale al 80% mientras que en la segunda corresponde a un 88% de la remuneración total, aunque muy cercanas, pero las diferencias si son significativas en cuanto al componente variable de la remuneración, pues según PRICEWATERHOUSECOOPERS, equivale al 20% mientras que en ACRIP se encontró que esta corresponde al 6% de la remuneración total. Así mismo, según PRICEWATERHOUSECOOPERS, este cargo no tiene otros beneficios, pero según ACRIP el beneficio equivale al 6% de la remuneración total. De acuerdo con lo anterior, para este cargo existen algunas diferencias en los hallazgos de la encuesta salarial realizada por PRICEWATERHOUSECOOPERS versus la realizada por ACRIP.

El cargo de Vicepresidente Contralor, apoya la estrategia en el sentido de definir políticas financieras y contables con el fin de proteger adecuadamente los activos e intereses económicos de la empresa para la cual trabaja y apoyar a los ejecutivos con los cuales trabaja para el cumplimiento de la estrategia trazada.

**Figura 4.3. Revisión del Cargo: Vicepresidente Contralor**



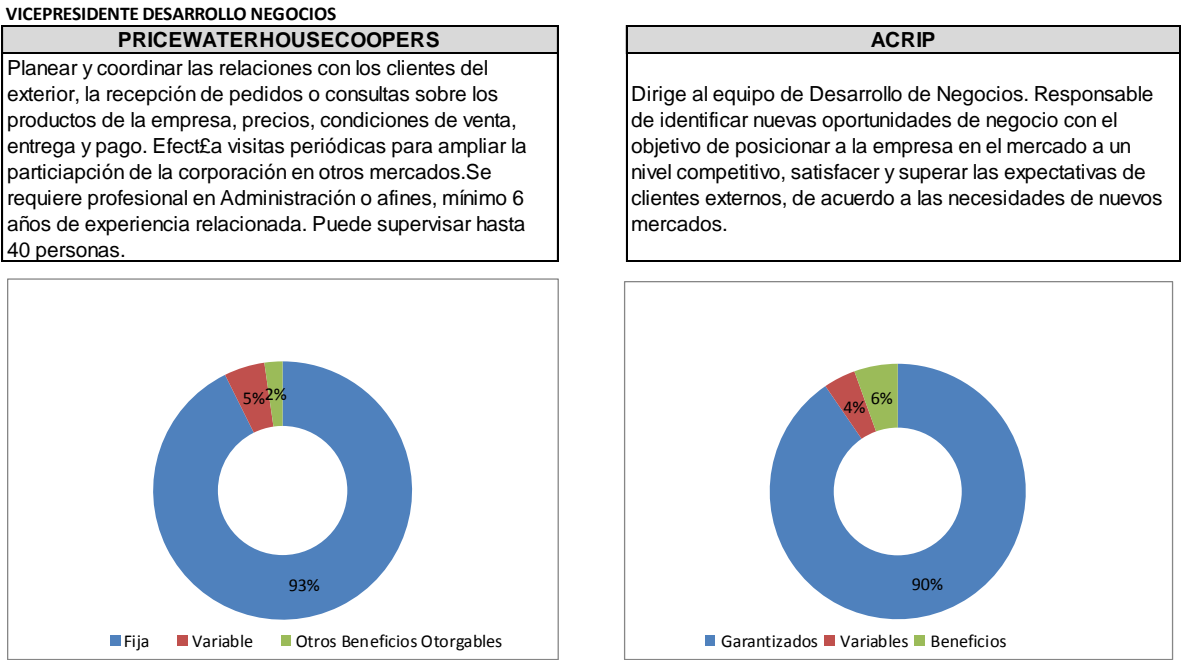
**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

Al comparar los resultados de la encuesta salarial realizada por PRICEWATERHOUSECOOPERS y a la realizada por ACRIP, se encuentra que componente fijo de la remuneración presenta un 9% de diferencia entre una y otra, siendo mayor la obtenida por ACRIP. En cuanto al componente variable de la remuneración la diferencia entre PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP es

del 19%, siendo mayor la reportada por PRICEWATERHOUSECOOPERS. Y en cuanto a los beneficios, PRICEWATERHOUSECOOPERS indica que este cargo no tiene beneficios, mientras que ACRIP indica que los beneficios equivalen al 8%. Por lo anterior, las diferencias entre los resultados obtenidos por PRICEWATERHOUSECOOPERS y por ACRIP para este cargo son significativas.

El cargo de Vicepresidente de Desarrollo, contribuye con la estrategia de la empresa en cuanto a que planea y coordina las relaciones con los clientes del exterior, está encargado de identificar nuevas oportunidades de negocio para posicionar la empresa en el mercado a un nivel más competitivo, ampliando su participación en el mercado y satisfaciendo al mismo tiempo las expectativas de los clientes.

**Figura 4.4. Revisión del Cargo: Vicepresidente Desarrollo de Negocios**



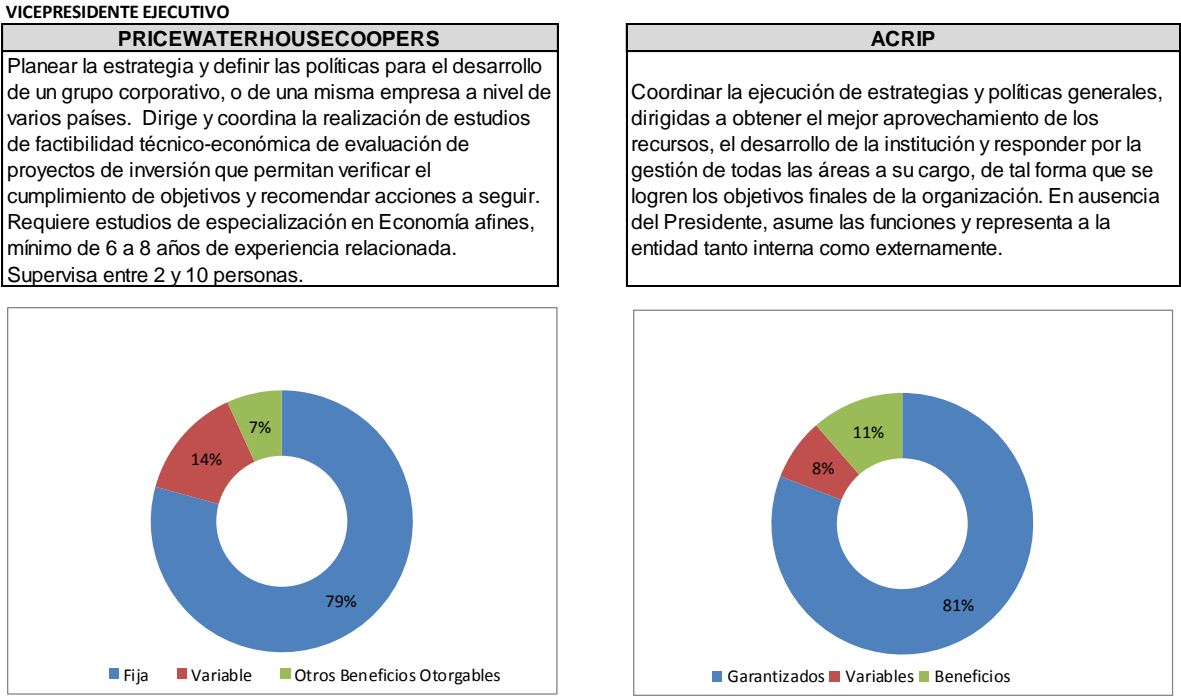
**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**



En cuanto a los porcentajes de los beneficios obtenidos por las Encuestas salariales de PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP, encontramos que para PRICEWATERHOUSECOOPERS, el componente fijo o garantizado corresponde a un 93%, mientras que para ACRIP, esta equivale al 90% de la remuneración total; en cuanto al componente variable los porcentajes son similares para las dos encuestas, corresponden al 5 y 4 % respectivamente. Finalmente, los beneficios, presentan una diferencia del 4% entre las dos encuestas, siendo mayor el porcentaje otorgado según ACRIP el cual corresponde al 6%. De acuerdo con lo anterior, la distribución de la remuneración para el cargo de Vicepresidente de Desarrollo de Negocios arroja resultados similares en las dos encuestas salariales y se observan beneficios ligeramente mayores en la encuesta de ACRIP.

El Vicepresidente Ejecutivo, es responsable de planear la estrategia y definir las políticas para el desarrollo de la empresa así como también coordina su ejecución, con un mejor aprovechamiento de los recursos, y de esta manera busca el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**Figura 4.5. Revisión del Cargo: Vicepresidente Ejecutivo**



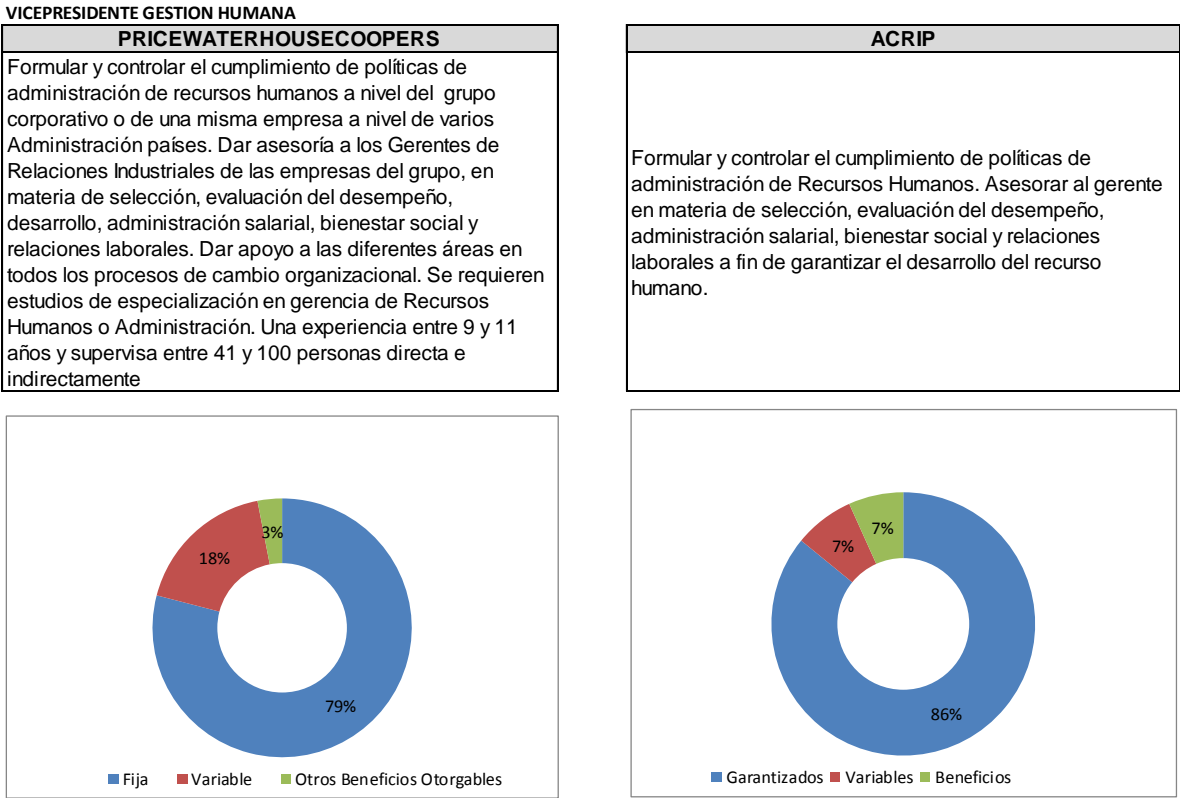
**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

En cuanto a la distribución de la remuneración del cargo, obtenidas con las dos encuestas salariales, PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP, se observa que el componente fijo o garantizado obtenido en las dos encuestas es muy similar, 79 y 81% respectivamente, pero en el componente variable y los beneficios, las diferencias obtenidas están entre el 6 y 5%, siendo mayor el componente variable en PRICEWATERHOUSECOOPERS y mientras que los beneficios aparecen como mayores en la encuesta de ACRIP. Es decir que existen diferencias en la proporción variable y los beneficios en las dos encuestas.

El cargo de Vicepresidente de Gestión Humana, es responsable de formular y controlar el cumplimiento de las políticas de administración de los recursos humanos y debe asesorar a los gerentes en todos los aspectos de selección,

evaluación del desempeño, administración salarial, bienestar y desarrollo del capital humano.

**Figura 4.6. Revisión del Cargo: Vicepresidente de Gestión Humana**



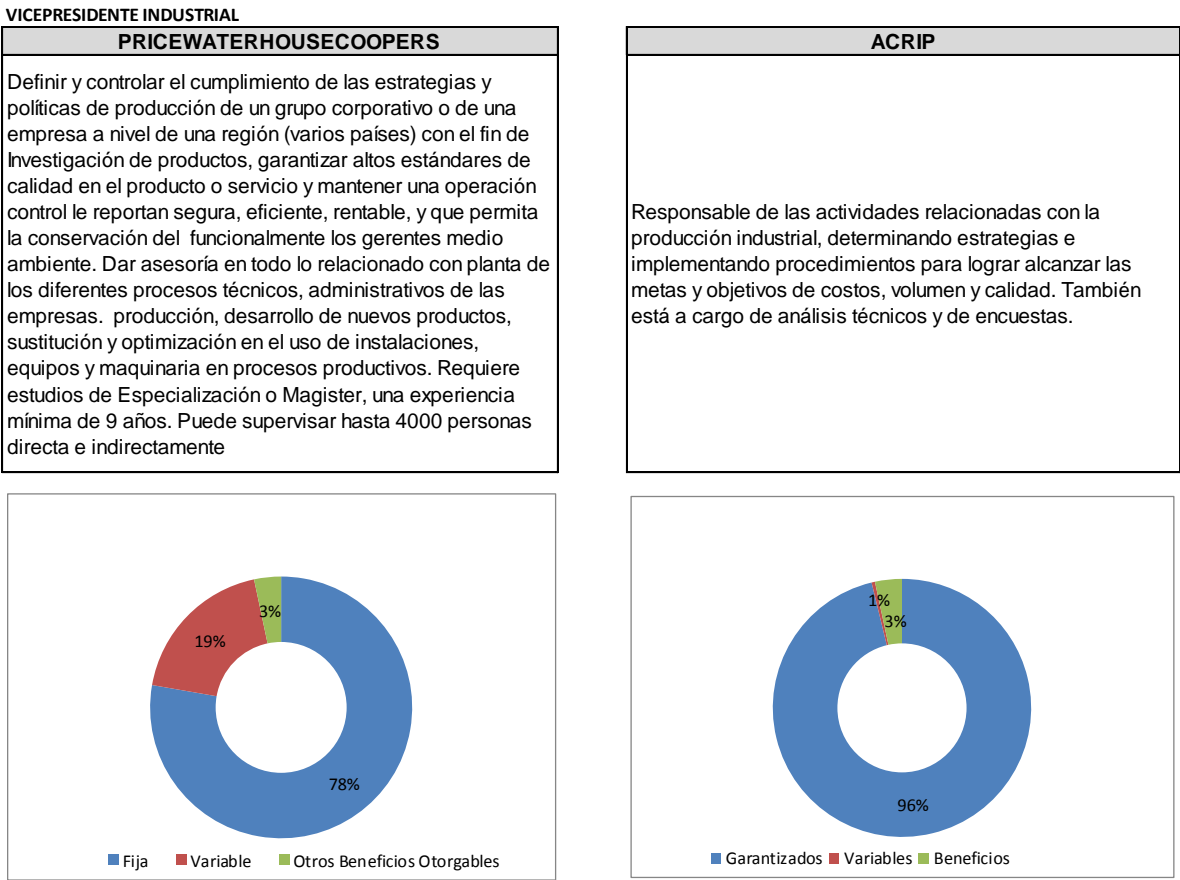
**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

Al revisar la remuneración de este cargo, encontramos que hay diferencias significativas en todos los porcentajes de distribución obtenidos con cada una de las encuestas salariales, obteniéndose que componente fijo o garantizado de la remuneración es 7% mayor según ACRIP, el componente variable es 11% mayor en PRICEWATERHOUSECOOPERS y los beneficios se encuentran 4% por encima en ACRIP con respecto a PRICEWATERHOUSECOOPERS. Es decir que los resultados obtenidos en la

distribución de la remuneración del Cargo de Vicepresidente de Gestión Humana presentan diferencias significativas entre las dos encuestas salariales revisadas.

El cargo de Vicepresidente Industrial está encargado de determinar estrategias e implementar procedimientos encaminados al logro de los objetivos o metas de costos, volumen y calidad de la empresa, con el mantenimiento y control de la operación de una manera segura, eficiente y rentable, además de asesorar a la planta en los diferentes procesos técnicos, administrativos, desarrollo, sustitución y optimización de las instalaciones, equipos y maquinaria.

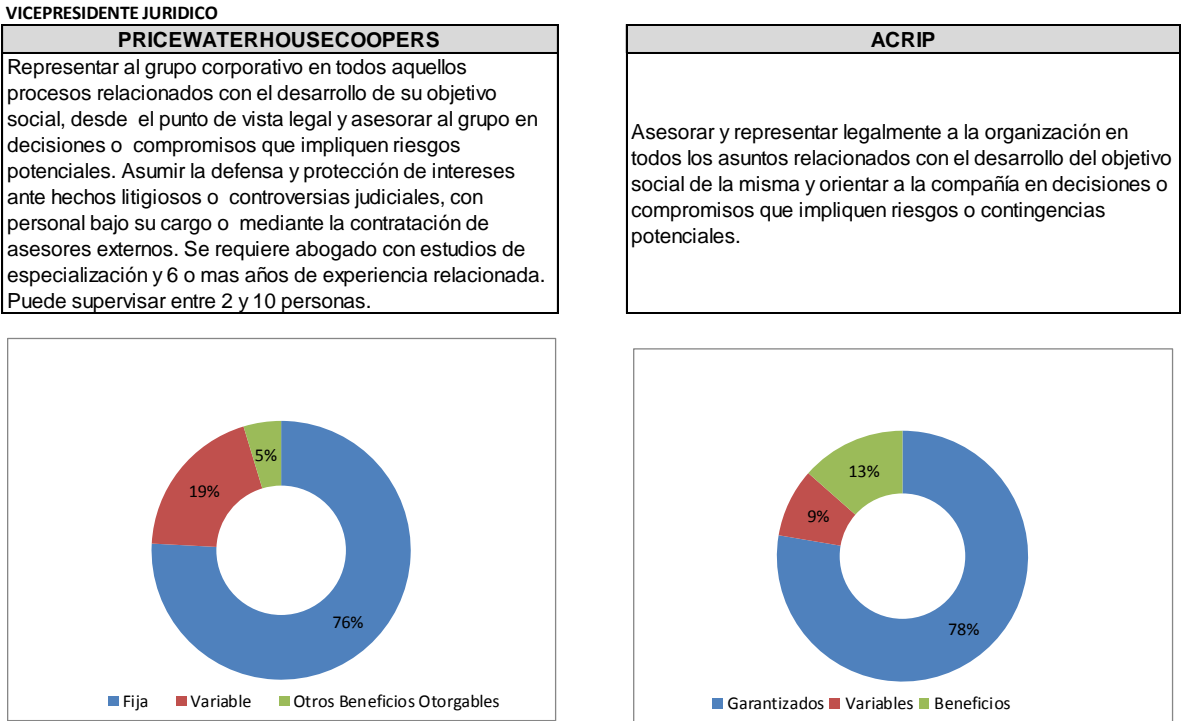
**Figura 4.7. Revisión del Cargo: Vicepresidente Industrial**



**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

El Vicepresidente Jurídico es responsable de asesorar y representar legalmente a la empresa en el desarrollo de su objetivo social, desde los aspectos legales, así como orientar a la compañía en decisiones o compromisos que impliquen riesgos potenciales para la misma.

**Figura 4.8. Revisión del Cargo: Vicepresidente Jurídico**



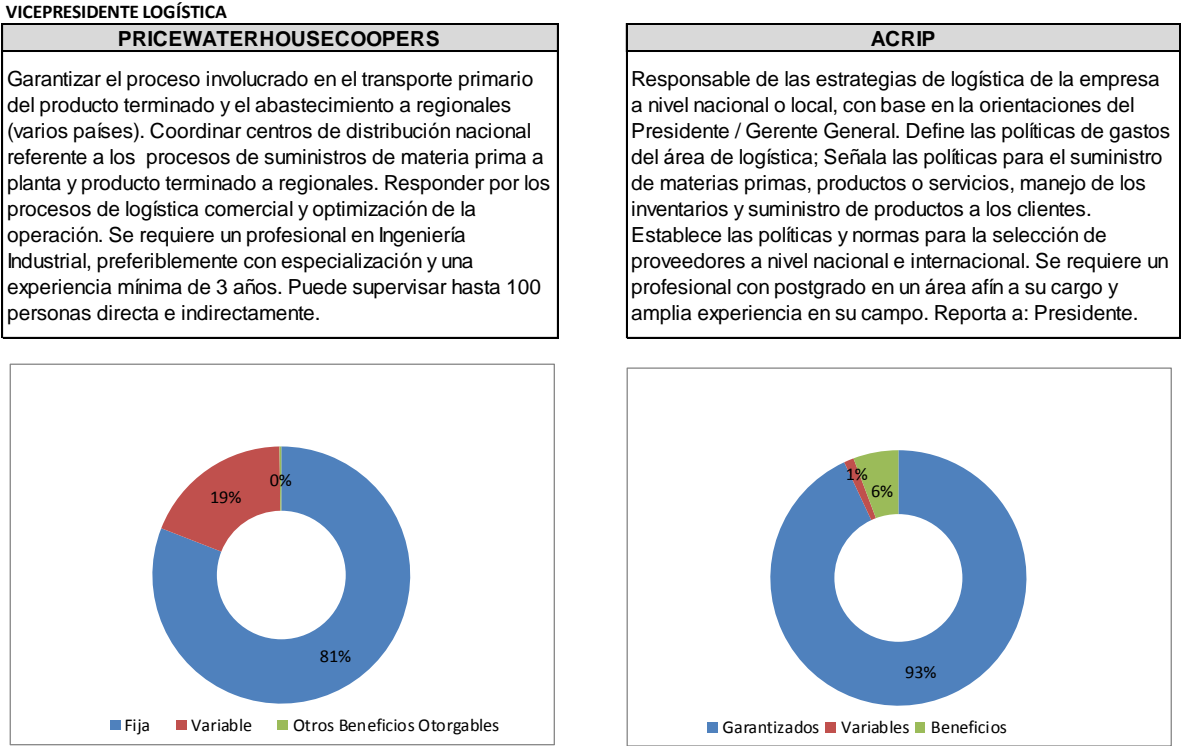
**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011).**

Con respecto a la distribución de la remuneración para este cargo, el componente fijo o garantizado de la remuneración es muy similar en los resultados obtenidos tanto en ACRIP como en PRICEWATERHOUSECOOPERS la diferencia solo es del 2%, siendo ligeramente mayor en ACRIP. En cuanto al componente variable se observa que la diferencia entre PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP es bastante significativa, siendo 10% mayor en PRICEWATERHOUSECOOPERS (19%) con respecto a los resultados obtenidos por ACRIP (9%). Adicionalmente,

los beneficios también muestran diferencias significativas, en las cuales el resultado de ACRIP (13%) indica que estos están 8% por encima de los resultados de PRICEWATERHOUSECOOPERS (5%). En resumen, la remuneración fija o garantizada es similar para las dos encuestas salariales, mientras que en el componente variable y los beneficios existen diferencias significativas entre las dos encuestas.

El cargo de Vicepresidente de Logística, es responsable de las estrategias de logística de la empresa, se encarga de definir las políticas de gastos de su área, las de suministro de materias primas, productos o servicios, manejo de los inventarios y suministro de productos a los clientes, así como también de las políticas de selección de proveedores, manejo de inventarios y suministro de productos a los clientes.

Figura 4.9. Revisión del Cargo: Vicepresidente Logística

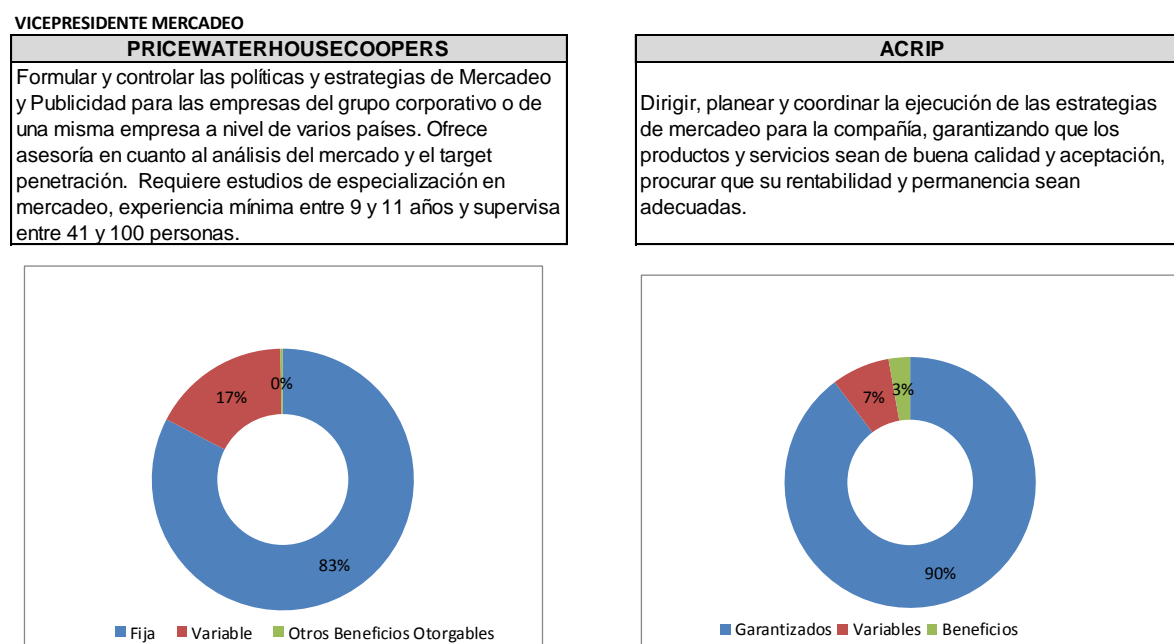


Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011).

Con respecto a la distribución de la remuneración, los resultados indican que la remuneración fija o garantizada equivale al 81% según PRICEWATERHOUSECOOPERS y al 93% según ACRIP, es decir que la diferencia entre los resultados de las dos encuestas es del 12%, siendo mayor en ACRIP. En el componente variable los resultados muestran que para PRICEWATERHOUSECOOPERS (19%), corresponde al 18% por encima de los resultados obtenidos por ACRIP (1%) y en cuanto a los beneficios, según PRICEWATERHOUSECOOPERS este cargo no tiene beneficios asignados, mientras que según ACRIP estos equivalen al 6% del total de la remuneración. Es decir, que se encontraron diferencias en la distribución de la remuneración del cargo de Vicepresidente logístico al comparar los resultados entre las dos encuestas salariales.

El Vicepresidente de Mercadeo es el encargado de formular, dirigir, planear y controlar las políticas y estrategias de mercadeo y publicidad de la empresa, garantizando la aceptación de los productos, para lograr su rentabilidad y permanencia en el mercado.

**Figura 4.10. Revisión del Cargo: Vicepresidente Mercadeo**



**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

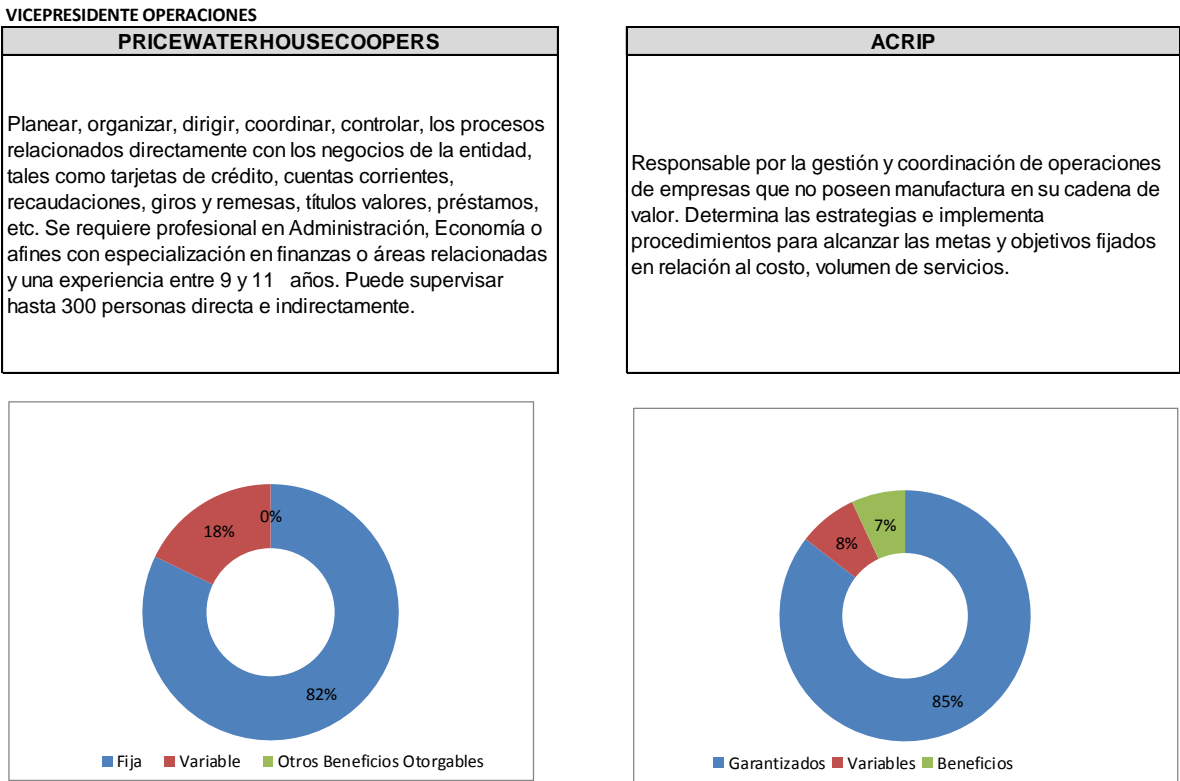
Para este cargo se encontró según las dos encuestas salariales que la remuneración fija o variable corresponde al 83% para PRICEWATERHOUSECOOPERS y al 90% para ACRIP, es decir que la diferencia es del 7% entre ellas. La remuneración variable corresponde al 17% para PRICEWATERHOUSECOOPERS y al 7% para ACRIP, encontrándose una diferencia del 10% entre ellas, siendo mayos para PRICEWATERHOUSECOOPERS. En cuanto a los beneficios, para ACRIP estos equivalen al 3% de la remuneración, mientras que para



PRICEWATERHOUSECOOPERS, no existen beneficios para este cargo. De acuerdo con lo anterior, la distribución de la remuneración observada en las dos encuestas presenta diferencias significativas.

El Vicepresidente de Operaciones apoya a la estrategia de la empresa, en referente a la planeación, organización, coordinación y control de las operaciones que no poseen manufactura en su cadena de valor. Además de determinar estrategias e implementar los procedimientos con el fin de alcanzar los objetivos de costo y volumen de servicio.

Figura 4.11. Revisión del Cargo: Vicepresidente Operaciones

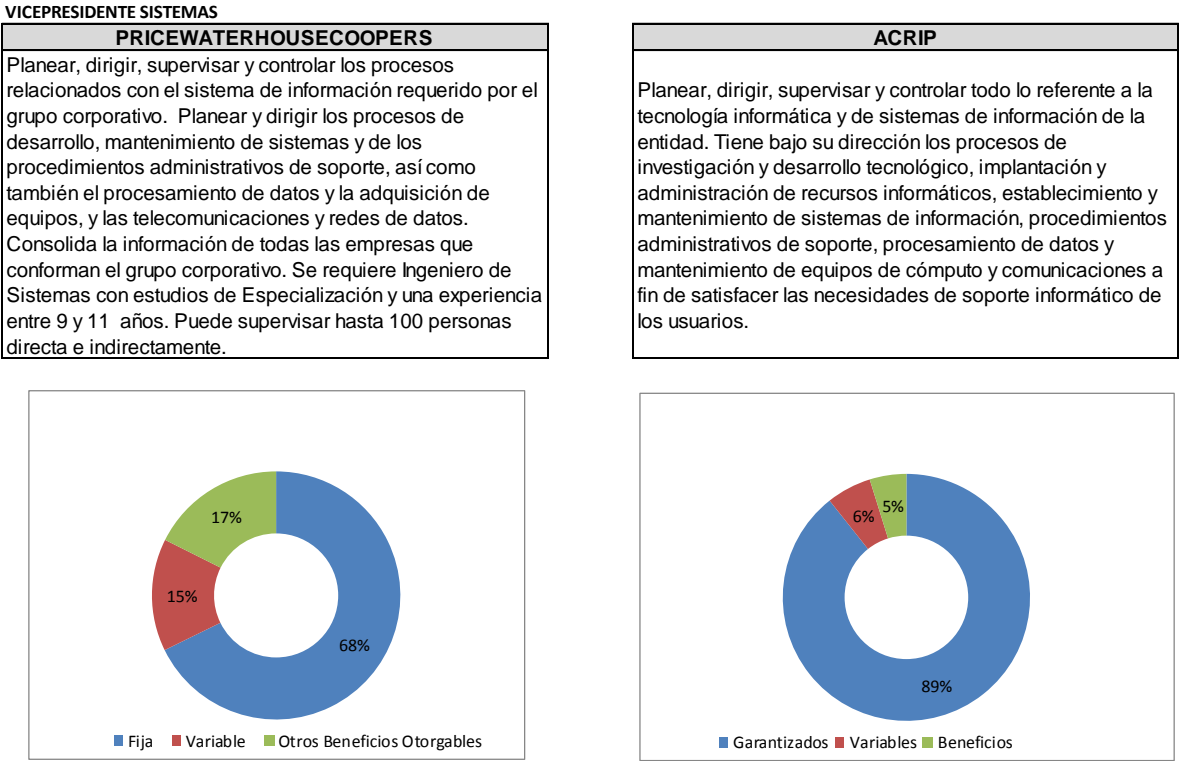


Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)

Los resultados obtenidos en las dos encuestas (PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP) sobre la distribución de la remuneración, indican que el componente fijo equivale al 82% (PRICEWATERHOUSECOOPERS) y al 85% (ACRIP) es decir que los resultados obtenidos en las dos encuestas son similares, mientras que el componente variable corresponde al 18% según PRICEWATERHOUSECOOPERS versus el 8% según ACRIP, es decir que los resultados son significativamente diferentes. Igualmente, en cuanto los beneficios para PRICEWATERHOUSECOOPERS el cargo no tiene beneficios, mientras que para ACRIP los beneficios equivalen al 7% de la remuneración total. Según lo visto, existen diferencias apreciables para las dos encuestas con respecto a la remuneración variable y los beneficios.

El Vicepresidente de Sistemas, tiene a su cargo la planeación, dirección y control de los sistemas de información y tecnología informática de la empresa, en todo lo que se refiere a procesos de desarrollo, investigación, mantenimiento, soporte, procesamiento de datos, administración y adquisición de los recursos y consolidación de la información de la empresa.

Figura 4.12. Revisión del Cargo: Vicepresidente Sistemas



Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas salariales, la remuneración fija o garantizada corresponde al 68% según PRICEWATERHOUSECOOPERS y al 89% según ACRIP, con una diferencia del 21% entre ellas, siendo mayor para ACRIP; por otro lado, el componente variable de la remuneración equivale al 15% en PRICEWATERHOUSECOOPERS y al 6% en ACRIP, es decir que PRICEWATERHOUSECOOPERS se encuentra 9% por encima del resultado de ACRIP. En cuanto a los beneficios en PRICEWATERHOUSECOOPERS se obtuvo que equivalen al 17% y en ACRIP al 5%, con una diferencia del 12% entre ellas, siendo mayor la proporción según PRICEWATERHOUSECOOPERS. Según lo anterior, la distribución de la

remuneración presenta diferencias significativas en los resultados obtenidos para las dos encuestas salariales.

Luego de la revisión sobre los resultados de las encuestas salariales obtenidos por PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011), se encontró que existen diferencias apreciables mayores del 10% en el componente fijo o garantizado de la remuneración para el 25% (3/12) de los cargos ejecutivos revisados, siendo ésta en la mayoría de los casos menor en los cargos evaluados por PRICEWATERHOUSECOOPERS (2011) que en ACRIP (2011), adicionalmente se observa que la mínima proporción encontrada en la remuneración fija o garantizada es del 68% para el cargo de Vicepresidente de Sistemas (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2011) y la máxima es del 96% para el Vicepresidente Industrial (ACRIP, 2011), por lo que podría decirse que el cargo de Vicepresidente de Sistemas (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2011) tiene mayor incidencia en la estrategia ya que el componente Variable lo puede estar condicionando a tomar decisiones con mayor riesgo y de esta manera buscar un mayor rendimiento en sus funciones y de alguna manera una mayor remuneración en caso de que su componente variable esté ligada en mayor proporción a los resultados de la compañía por encargarse de “Planear, dirigir, supervisar y controlar los procesos relacionados con el sistema de información requerido por el grupo corporativo. Planear y dirigir los procesos de desarrollo, mantenimiento de sistemas y de los procedimientos administrativos de soporte”, entre otros, mientras que el Vicepresidente Industrial (ACRIP, 2011), es responsable de las actividades relacionadas con la producción industrial, determinando estrategias e implementando procedimientos para lograr alcanzar las metas y objetivos de costos, volumen y calidad”.

En cuanto al componente variable de la remuneración se destaca que éste es más alta en la mayoría de los cargos evaluados por PRICEWATERHOUSECOOPERS, que en los evaluados por ACRIP, los primeros están entre el 26 y el 5% de la

remuneración total (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2011) y en el caso de ACRIP (2011) están entre el 1% y el 14%. De acuerdo con lo anterior el cargo con la mayor proporción en el componente variable es el de Vicepresidente Contralor (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2011) equivalente al 26% de la remuneración total y el que tiene menor porcentaje en el componente variable es el Vicepresidente Logística que corresponde al 1% de la remuneración total.

En cuanto a los beneficios, se encontró que el cargo con mayores beneficios corresponde al Vicepresidente de Sistemas con un 17% de la remuneración total (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2011). Los cargos cuyos beneficios son nulos corresponde a Vicepresidente Administrativo, Vicepresidente Comercial, Vicepresidente de Logística, Vicepresidente de Operaciones y Vicepresidente de Mercadeo para PRICEWATERHOUSECOOPERS (2011).

En general se observa que al comparar los cargos de las dos encuestas salariales existen algunas diferencias apreciables en varios de los cargos evaluados, siendo más marcadas en los porcentajes del componente variable de la remuneración que en el componente fijo o garantizado y son más cercanos en cuanto a los porcentajes en la remuneración equivalentes a los beneficios en las dos encuestas.

## **4.2. BENEFICIOS**

El objetivo principal de los beneficios es motivar el desempeño por parte de los trabajadores y al mismo tiempo aumentar la satisfacción y la productividad permitiendo a las empresas reducir los costos de mano de obra (HC-HUMAN CAPITAL, 2009-2010).

Con estos beneficios la empresa transmite otro mensaje, un mensaje de preocupación y de atención por la situación social de sus empleados, introduciendo beneficios que precisamente atiendan estas cuestiones.

A continuación, se presentarán las definiciones y principales conceptos de los grupos de beneficios designados por las empresas a sus empleados con el fin de contextualizar y unificar lo que se entiende como Beneficios Extralegales.

**Tabla 4.1. Definiciones de algunos Beneficios**

TIPO	DESCRIPCIÓN
1. Prima Junio	Esta prima es adicional a la otorgada de manera legal en el mes de Junio, es pagada en el mismo mes y usualmente de manera conjunta con la legal.
2. Prima Diciembre	Esta prima es adicional a la que se otorga de manera legal en el mes de Diciembre, también conocida con los nombres de prima de Navidad o de Aguinaldo. El sistema de pago es hecho en el mes correspondiente y de manera conjunta con la prima legal.
3. Prima de Vacaciones	Es un pago en efectivo adicional a lo estipulado en la ley, que se hace efectivo con el período de vacaciones del empleado, por lo cual, suele pagarse en el momento en que el colaborador se dispone a tomar dicho periodo.
4. Prima de Antigüedad - Años	La persona recibirá un monto definido por la empresa cada vez que cumpla cinco, diez, quince, ó más años de estar trabajando para la compañía.
5. Auxilio de Matrimonio	Este auxilio se efectúa en el momento en que el colaborador contrae matrimonio; usualmente es otorgado una cuantía en dinero, obsequio y/ó días de permiso. Para otorgar el auxilio las compañías suelen solicitar una copia del acta de matrimonio para certificar el carácter legal del mismo
6. Auxilio de Maternidad	El auxilio también es conocido como Auxilio de Nacimiento, lo reciben aquellos empleados que empiezan su etapa como padres de familia, se otorga una cuantía en dinero y/ó unos días de permiso. Los días son dados usualmente al padre, y son diferentes a los que la Ley Maria otorga. Para gozar del auxilio las compañías solicitan el acta de nacimiento del menor.

TIPO	DESCRIPCIÓN
7. Auxilio de Anteojos	Este auxilio está representado en dinero y tiene como finalidad, dar soporte a la integridad física del empleado; con la suma que defina la empresa, el ocupante del cargo podrá adquirirlos lentes y montura que haya sido recetada por el médico especialista. El empleado deberá ó total.
8. Auxilio de Alimentación	Este tipo de auxilio es otorgado a los empleados de la empresa con la finalidad de apoyar parte de los gastos de alimentación diaria; suele ser aplicado para el almuerzo, pero existen algunos casos en los que la naturaleza de las compañías requiere de diferentes turnos laborales y por esta razón se tiene en cuenta el desayuno y la comida.
9. Auxilio de Transporte	Este beneficio está orientado hacia empleados que por las características de su trabajo requieren de un auxilio extra para subsidiar sus necesidades e transporte; las principales razones que se evalúan para determinar la elegibilidad de este tipo de auxilio son: hora de llegada y salida del empleado, distancia del hogar VS lugar de trabajo, actividades del cargo, entre otros.
10. Auxilio Educativo	Este tipo de auxilio brinda al empleado, la oportunidad de completar sus estudios de Básica Secundaria, o de adelantar estudios de Educación Superior. Algunas compañías atan este auxilio a las notas obtenidas por la persona en el transcurso del semestre o año curricular, lo anterior, en aras de definir el % de ayuda que se le brindará al empleado. Otra figura relacionada al tema de auxilios educativos, es la relacionada con el apoyo que la empresa suministra al grupo familiar del empleado, ya sea en la compra de materiales o en la matrícula de estudios de básica primaria, secundaria y universitarios.
11. Auxilio Funerario	Corresponde al monto de dinero o a la asignación de días proporcionados como apoyo de la empresa hacia la familia del empleado, y a él como tal, por la muerte de algún integrante del núcleo familiar. En este auxilio se suele pedir la partida de defunción de la persona por la cual es solicitado el auxilio.
12. Préstamo de Vivienda	Tiene por objetivo apoyar la adquisición de vivienda del empleado, lo anterior mediante la asignación de un monto de dinero (por parte de la empresa) con una tasa de interés baja y un plazo más cómodo y flexible de lo que ofrece el mercado financiero.
13. Préstamo de Vehículo	El objeto de esta política es similar a la del préstamo de vivienda, solo que la finalidad radica en apoyar al empleado en la compra de un vehículo para uso personal. El monto, la tasa y el plazo son flexibles e ideales con respecto a lo que podría encontrar el empleado en cualquier institución bancaria.

TIPO	DESCRIPCIÓN
14. Préstamo por Calamidad Doméstica	Este beneficio es otorgado al empleado por la aparición repentina de un evento adverso ó siniestro, sobre el cual no se había previsto algún recurso económico necesario para enfrentarlo. El empleado puede recibir de manera inmediata el dinero o días de permiso, pero deberá comprobar el evento por el cual solicita el auxilio.
15. Fondos	Este beneficio, hace referencia al porcentaje del salario con el cual contribuye tanto el empleado como la empresa aun fondo de empleados y/ó de inversión, sobre el cual se espera obtener un beneficio en el largo o mediano plazo.
16. Seguros	Los seguros aplican para dos variables específicamente: Automóvil y Vida; con respecto al primero de ellos, la empresa puede cubrir diferentes montos o porcentajes dependiendo de la jerarquía del cargo; con respecto a la segunda variable, se trata de un contrato que adquiere la compañía con el fin de asumir el riesgo que puedan tener sus colaboradores frente a accidentes y enfermedades que puedan poner su vida en peligro de muerte.
17. Comunicación Móvil	Este beneficio comprende el pago total o parcial por parte de la compañía del valor del plan asignado al empleado según sus necesidades laborales es importante que se identifique cuando esta figura es realmente un beneficio y cuando es considerado como herramienta de trabajo.
18. Servicio Médico	El cubrimiento de este auxilio comprende la atención medica prestada al empleado de manera adicional a la considerada como ley; puede ser ofrecida a través de diferentes esquemas como: el directamente suministrado por la compañía, el Plan complementario de salud, la Medicina Prepagada y/ó la Póliza de Hospitalización y Cirugía; cada uno de estos planes contempla que la cobertura sea dada a la persona y a su grupo familiar
19. Chequeo Médico Ejecutivo	Este beneficio enmarca solamente a los empleados de primer nivel de la compañía, les permite contar con un examen médico especializado con cobertura del 100% a cargo de la compañía, es realizado de manera anual o semestral.
20. Company Car	Este beneficio que consiste en asignar un vehículo propio o rentado al empleado como herramienta de trabajo según la posición que desempeñe. La empresa asume los gastos de reparación y mantenimiento del mismo. Las empresas otorgan este beneficio generalmente a la alta gerencia y a la fuerza de ventas, con el fin de facilitar su movilidad.



TIPO	DESCRIPCIÓN
21. Membresía Club	Este beneficio en marca la mayoría de las veces al personal de primer nivel y alta gerencia de la compañía; consiste básicamente en asignar acciones en clubes privados a los empleados cubriendo el pago total o parcial de las cuotas de mantenimiento y/o consumo dentro de dicho club.

**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales ACRIP (2011)**

Después de analizar la tabla anterior, donde se sintetiza las descripciones de los beneficios, podemos plantear que dentro de los beneficios ofrecidos a los cargos de primer nivel y alta gerencia, sobresalen Membresía de club, Company Car y chequeo médico ejecutivo, confiriéndole estatus al cargo y permitiendo llevar a cabo algunas labores de carácter “comercial” inherentes a la posición.

En el beneficio de Membresía de club otorgado a los cargos de primer nivel con funciones de representación de la compañía existe la posibilidad de utilizar las acciones de propiedad de la empresa y los consumos que realice también pueden llegar a ser parte del paquete de beneficios que entran dentro de esta categoría o la utilización de acciones propias de los empleados y la empresa se encarga de cubrir hasta un 100% de la cuota de sostenimiento mensual incluyendo los consumos.

De la misma manera para el beneficio de Company car la modalidad más frecuente es la asignación de un vehículo propiedad de la compañía, sin embargo existe la modalidad de leasing o arrendamiento del vehículo propiedad del empleado a la empresa. En las dos modalidades la asignación puede estar complementada con el cubrimiento de todos o algunos de los gastos que se deriven de su uso.

Las empresas conceden como beneficio el Chequeo médico ejecutivo que corresponde a la realización de un examen médico preventivo en clínicas privadas o ARP en la que estén afiliados los empleados, en algunas ocasiones es realizado

con médicos de la compañía o contratados para practicar exclusivamente el examen.

Las actuales tendencias de compensación sugieren un cambio en la definición de los beneficios, creando modelos que permitan ajustarse rápidamente a medida que cambian las condiciones del entorno, las exigencias del cliente y las estrategias del negocio, motivando a los ejecutivos para que se desarrollen y desempeñen de tal forma que contribuyan a incrementar la generación de valor para los accionistas de las organizaciones.

#### **4.3 COMPARATIVO DE BENEFICIOS**

A continuación se presentarán los beneficios para el cargo de Vicepresidente Administrativo encontrados en las encuestas de ACRIP y PRICEWATERHOUSECOOPERS, la metodología de comparación está organizada de tal forma que al inicio aparecen los que fueron encontrados similares para este cargo, resaltados y numerados para facilitar su identificación.

**Tabla 4.2. Beneficios Cargo Vicepresidente Administrativo ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS**

<b>VICEPRESIDENTE ADMINISTRATIVO</b>	
<b>ACRIP</b>	<b>PRICEWATERHOUSECOOPERS</b>
<b>1. Auxilio: Alimentación</b>	<b>1. Auxilio de Alimentación</b>
<b>2. Auxilio: Funeral</b>	<b>2. Auxilio de Defunción</b>
<b>3. Auxilio: Matrimonio y Nacimiento</b>	<b>3. Auxilio de Maternidad</b>
<b>4. Beneficio: Membresía a Club</b>	<b>3. Auxilio de Matrimonio</b>
<b>5. Administración fondo: Fondo de empleados</b>	<b>4. Club Privado para Ejecutivos</b>
<b>6. Medicina prepagada</b>	<b>5. Fondo de Empleados</b>
<b>7. Beneficio: Company Car</b>	<b>6. Medicina Prepagada</b>
<b>8. Póliza de vida: Incapacidad total o permanente</b>	<b>7. Asignación de Vehículo</b>
<b>8. Póliza de vida: Muerte Accidental</b>	<b>8. Seguro de Vida</b>
<b>8. Póliza de vida: Muerte Natural</b>	<b>9. Préstamos de Educación</b>
<b>9. Préstamo: Educación</b>	<b>10. Préstamo Emergencia - Calamidad Doméstica</b>
<b>10. Préstamo: Calamidad doméstica</b>	<b>11. Préstamo Vehículo</b>
<b>11. Préstamo: Vehículo</b>	Auxilio Educación Hijos
Auxilio: Óptico	Auxilio Educación Trabajador
Auxilio: Transporte y Celular	Beneficio Sodexho
Beneficio: Leasing	Fondo Mutuo de Ahorro e Inversión
Chequeo Medico	Préstamo Vivienda
Préstamo: Otros prestamos	Préstamos de Libre Inversión
Plan médico complementario de salud	Prima de antigüedad
Póliza Hospitalaria	Prima de vacaciones
	Primas Extralegales
	Reembolso Uso de Vehículo

**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

De acuerdo con el comparativo realizado existen diferencias en aproximadamente el 41% de los beneficios otorgados, de estos algunos podrían ser homologables entre sí pero no se cuenta con la información necesaria. En PRICEWATERHOUSECOOPERS las primas están relacionadas como beneficios que no fueron encontradas en la información de ACRIP.

Para el análisis de cada cargo utilizaremos la siguiente clasificación:

- Laborales: Todo aquello que impacte al trabajador en su vida laboral o para actividades propias del cargo.
- Familiares: Todo aquello que impacte al trabajador en su vida personal y/o núcleo familiar.
- Sociales: Todo aquello que es brindado para recreación propia o del grupo familiar y/o permita mantener la imagen del ejecutivo.

Después de analizar el cargo Vicepresidente Administrativo de acuerdo a la clasificación anterior, los beneficios más representativos tanto para ACRIP (2011) y PRICEWATERHOUSECOOPERS (2011) son los familiares con una misma participación del 80% aproximadamente a diferencia de los laborales que están en un 14% para PRICEWATERHOUSECOOPERS y un 6% para ACRIP y por ultimo sociales con una participación del 5% y 11% respectivamente.

Los beneficios relacionados a continuación para el cargo de Vicepresidente Comercial encontrados en las encuestas de ACRIP y PRICEWATERHOUSECOOPERS, la metodología de comparación está organizada de tal forma que al inicio aparecen los similares para este cargo, resaltados y numerados para facilitar su identificación.

**Tabla 4.3. Beneficios Cargo Vicepresidente Comercial ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS**

VICEPRESIDENTE COMERCIAL	
ACRIP	PRICEWATERHOUSECOOPERS
1. Auxilio: Funeral	1. Auxilio de Defunción
2. Auxilio: Matrimonio y Nacimiento	2. Auxilio de Maternidad
3. Beneficio: Membresía a Club	2. Auxilio de Matrimonio
4. Auxilio: Educación Empleado	3. Club Privado para Ejecutivos
5. Auxilio: Educación Hijo	4. Auxilio Educación Trabajador
6. Administración fondo: Fondo mutuo de inversión	5. Auxilio Educación Hijos
7. Administración fondo: Fondo de empleados	6. Fondo Mutuo de Ahorro e Inversión
8. Beneficio: Company Car	7. Fondo de Empleados
9. Medicina Prepagada	8. Asignación de Vehículo
10. Préstamo: Educación	9. Medicina Prepagada
11. Préstamo: Libre inversión	10. Préstamos de Educación
12. Préstamo: Calamidad doméstica	11. Préstamos de Libre Inversión
13. Préstamo: Vehículo	12. Préstamo Emergencia - Calamidad Doméstica
14. Préstamo: Vivienda	13. Préstamo Vehículo
15. Póliza de vida: Incapacidad total o permanente	14. Préstamo Vivienda
15. Póliza de vida: Muerte Accidental	15. Seguro de Vida
15. Póliza de vida: Muerte Natural	Auxilio de Alimentación
Administración fondo: Fondo Voluntario de Pensiones	Beneficio Sodexho
Auxilio: Óptico	Prima de antigüedad
Auxilio: Transporte y Celular	Prima de vacaciones
Beneficio: Leasing	Primas Extralegales
Chequeo Medico	Reembolso Uso de Vehículo
Plan médico complementario de salud	
Póliza Hospitalaria	
Préstamo: Otros prestamos	

**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

De acuerdo con el comparativo realizado existen diferencias en aproximadamente en el 32% de los beneficios otorgados.

Los resultados obtenidos para el Vicepresidente Comercial de acuerdo a la clasificación de familiares, laborales o sociales indican que la participación de los familiares equivale al 81% (PRICEWATERHOUSECOOPERS) y al 78% (ACRIP), la participación de los laborales en un 14% según PRICEWATERHOUSECOOPERS y en un 13% en ACRIP, asimismo los beneficios sociales en un 5% y un 9% respectivamente, es decir que los resultados obtenidos en las dos encuestas son similares.

Los beneficios relacionados a continuación para el cargo de Vicepresidente Contralor se encontraron en las encuestas de ACRIP y PRICEWATERHOUSECOOPERS, la metodología de comparación está organizada de tal forma que al inicio se observan los que fueron encontrados similares para este cargo, resaltados y numerados para facilitar su identificación.

**Tabla 4.4. Beneficios Cargo Vicepresidente Contralor ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS**

VICEPRESIDENTE CONTRALOR	
ACRIP	PRICEWATERHOUSECOOPERS
1. Auxilio: Alimentación	1. Auxilio de Alimentación
2. Auxilio: Educación Empleado	2. Auxilio Educación Trabajador
3. Auxilio: Educación Hijo	3. Auxilio Educación Hijos
4. Auxilio: Funeral	4. Auxilio de Defunción
5. Auxilio: Matrimonio y Nacimiento	5. Auxilio de Maternidad
6. Medicina prepagada	5. Auxilio de Matrimonio
7. Préstamo: Educación	6. Medicina Prepagada
8. Préstamo: Vivienda	7. Préstamos de Educación
9. Beneficio: Company Car	8. Préstamo Vivienda
10. Préstamo: Calamidad doméstica	9. Asignación de Vehículo
11. Póliza de vida: Incapacidad total o permanente	10. Préstamo Emergencia - Calamidad Doméstica
11. Póliza de vida: Muerte Accidental	11. Seguro de Vida
11. Póliza de vida: Muerte Natural	Beneficio Sodexho
Auxilio: Óptico	Club Privado para Ejecutivos
Auxilio: Transporte y Celular	Fondo de Empleados
Plan médico complementario de salud	Fondo Mutuo de Ahorro e Inversión
Póliza Hospitalaria	Préstamo Vehículo
	Préstamos de Libre Inversión
	Prima de antigüedad
	Prima de vacaciones
	Primas Extralegales
	Reembolso Uso de Vehículo

**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

De acuerdo con el comparativo realizado hay diferencias en aproximadamente un 39% de los beneficios otorgados.

Para este cargo, según las dos encuestas salariales, la participación de los familiares equivale al 76% (PRICEWATERHOUSECOOPERS) y al 80% (ACRIP), la participación de los laborales en un 19% según

PRICEWATERHOUSECOOPERS y en un 20% en ACRIP, mientras que los beneficios sociales corresponde al 5% según PRICEWATERHOUSECOOPERS y en ACRIP no se encuentran es decir que para esta categoría los resultados son significativamente diferentes.

Los beneficios relacionados a continuación para el cargo de Vicepresidente Desarrollo de Negocios reportados en las encuestas de ACRIP y PRICEWATERHOUSECOOPERS, la metodología de comparación está organizada de tal forma que al inicio aparecen los similares para este cargo, resaltados y numerados para facilitar su identificación.



**Tabla 4.5. Beneficios Cargo Vicepresidente Desarrollo de Negocios ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS**

VICEPRESIDENTE DESARROLLO NEGOCIOS	
ACRIP	PRICEWATERHOUSECOOPERS
1. Beneficio: Membresía a Club	1. Club Privado para Ejecutivos
2. Auxilio: Educación Empleado	2. Auxilio Educación Trabajador
3. Auxilio: Educación Hijo	3. Auxilio Educación Hijos
4. Auxilio: Funeral	4. Auxilio de Defunción
5. Auxilio: Matrimonio y Nacimiento	5. Auxilio de Maternidad
6. Medicina prepagada	5. Auxilio de Matrimonio
7. Préstamo: Educación	6. Medicina Prepagada
8. Préstamo: Vivienda	7. Préstamos de Educación
9. Beneficio: Company Car	8. Préstamo Vivienda
10. Préstamo: Calamidad doméstica	9. Asignación de Vehículo
11. Póliza de vida: Incapacidad total o permanente	10. Préstamo Emergencia - Calamidad Doméstica
11. Póliza de vida: Muerte Accidental	11. Seguro de Vida
11. Póliza de vida: Muerte Natural	12. Fondo de Empleados
12. Administración fondo: Fondo de empleados	13. Fondo Mutuo de Ahorro e Inversión
13. Administración fondo: Fondo Voluntario de Pensiones	Auxilio de Alimentación
Auxilio: Óptico	Préstamo Vehículo
Chequeo Medico	Préstamos de Libre Inversión
Póliza Hospitalaria	Prima de antigüedad
Plan médico complementario de salud	Prima de vacaciones
	Primas Extralegales
	Reembolso Uso de Vehículo
	Beneficio Sodexho

**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

De acuerdo con el comparativo realizado hay diferencias en aproximadamente en el 32% de los beneficios otorgados.

Para el Vicepresidente de Desarrollo de negocios, los resultados obtenidos en las dos encuestas (PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP) sobre la clasificación en familiares, laborales y sociales, indican que la participación de los beneficios

familiares equivale al 76% (PRICEWATERHOUSECOOPERS) versus al 88% (ACRIP), los laborales corresponden al 19% según PRICEWATERHOUSECOOPERS versus el 6% según ACRIP, es decir que existen diferencias apreciables en los resultados obtenidos en las dos encuestas para estas dos categorías, mientras que para los sociales corresponde al 5% según PRICEWATERHOUSECOOPERS y el 6% de acuerdo con ACRIP, es decir que los resultados son similares en esta categoría.

Los beneficios relacionados a continuación para el cargo de Vicepresidente Ejecutivo encontrados en las encuestas de ACRIP y PRICEWATERHOUSECOOPERS, la metodología de comparación está organizada de tal forma que al inicio aparecen los similares para este cargo, resaltados y numerados para facilitar su identificación.

**Tabla 4.6. Beneficios Cargo Vicepresidente Ejecutivo ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS**

<b>VICEPRESIDENTE EJECUTIVO</b>	
<b>ACRIP</b>	<b>PRICEWATERHOUSECOOPERS</b>
<b>1. Auxilio: Alimentación</b>	<b>1. Auxilio de Alimentación</b>
<b>2. Auxilio: Educación Empleado</b>	<b>2. Auxilio Educación Trabajador</b>
<b>3. Auxilio: Funeral</b>	<b>3. Auxilio de Defunción</b>
<b>4. Auxilio: Matrimonio y Nacimiento</b>	<b>4. Auxilio de Maternidad</b>
<b>5. Medicina prepagada</b>	<b>4. Auxilio de Matrimonio</b>
<b>6. Préstamo: Educación</b>	<b>5. Medicina Prepagada</b>
<b>7. Préstamo: Vivienda</b>	<b>6. Préstamos de Educación</b>
<b>8. Beneficio: Company Car</b>	<b>7. Préstamo Vivienda</b>
<b>9. Préstamo: Calamidad doméstica</b>	<b>8. Asignación de Vehículo</b>
<b>10. Póliza de vida: Incapacidad total o permanente</b>	<b>9. Préstamo Emergencia - Calamidad Doméstica</b>
<b>10. Póliza de vida: Muerte Accidental</b>	<b>10. Seguro de Vida</b>
<b>10. Póliza de vida: Muerte Natural</b>	<b>11. Fondo de Empleados</b>
<b>11. Administración fondo: Fondo de empleados</b>	<b>12. Fondo Mutuo de Ahorro e Inversión</b>
<b>12. Administración fondo: Fondo Voluntario de Pensiones</b>	<b>13. Club Privado para Ejecutivos</b>
<b>13. Beneficio: Membresía a Club</b>	<b>14. Préstamo Vehículo</b>
<b>14. Préstamo: Vehículo</b>	Préstamos de Libre Inversión
Administración fondo: Fondo mutuo de inversión	Prima de antigüedad
Auxilio: Transporte y Celular	Prima de vacaciones
Beneficio: Leasing	Primas Extralegales
Chequeo Medico	Reembolso Uso de Vehículo
Plan médico complementario de salud	Auxilio Educación Hijos
Póliza Hospitalaria	Beneficio Sodexho
Préstamo: Libre inversión	
Préstamo: Otros prestamos	

**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

De acuerdo con el comparativo realizado se observan diferencias en aproximadamente en el 30% de los beneficios otorgados.

Después de analizar el cargo Vicepresidente Ejecutivo de acuerdo a la clasificación en familiares, laborales y sociales, los beneficios más representativos tanto para ACRIP (2011) y PRICEWATERHOUSECOOPERS (2011) son los familiares con una misma participación del 76% según PRICEWATERHOUSECOOPERS y el 73% de acuerdo con ACRIP, la participación de los laborales en un 19% según PRICEWATERHOUSECOOPERS y en un 18% en ACRIP, es decir son similares en los resultados obtenidos en las dos encuestas para estas dos categorías, mientras que para los mientras que los beneficios sociales corresponde al 5% para PRICEWATERHOUSECOOPERS versus 9% en ACRIP, observándose una diferencia.

Los beneficios relacionados a continuación para el cargo de Vicepresidente Gestión Humana encontrados en las encuestas de ACRIP y PRICEWATERHOUSECOOPERS, cuya metodología de comparación está organizada de tal forma que al inicio se observan los que se encontraron similares para este cargo, están resaltados y numerados para facilitar su identificación.

**Tabla 4.7. Beneficios Cargo Vicepresidente Gestión Humana ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS**

VICEPRESIDENTE GESTION HUMANA	
ACRIP	PRICEWATERHOUSECOOPERS
1. Auxilio: Alimentación	1. Auxilio de Alimentación
2. Auxilio: Educación Empleado	2. Auxilio Educación Trabajador
3. Auxilio: Educación Hijo	3. Auxilio Educación Hijos
4. Auxilio: Funeral	4. Auxilio de Defunción
5. Auxilio: Matrimonio y Nacimiento	5. Auxilio de Maternidad
6. Medicina prepagada	5. Auxilio de Matrimonio
7. Préstamo: Educación	6. Medicina Prepagada
8. Préstamo: Vivienda	7. Préstamos de Educación
9. Beneficio: Company Car	8. Préstamo Vivienda
10. Préstamo: Calamidad doméstica	9. Asignación de Vehículo
11. Póliza de vida: Incapacidad total o permanente	10. Préstamo Emergencia - Calamidad Doméstica
11. Póliza de vida: Muerte Accidental	11. Seguro de Vida
11. Póliza de vida: Muerte Natural	12. Fondo Mutuo de Ahorro e Inversión
12. Administración fondo: Fondo Voluntario de Pensiones	13. Préstamo Vehículo
13. Préstamo: Vehículo	14. Préstamos de Libre Inversión
14. Préstamo: Libre inversión	Fondo de Empleados
Auxilio: Óptico	Club Privado para Ejecutivos
Beneficio: Leasing	Prima de antigüedad
Chequeo Medico	Prima de vacaciones
Administración fondo: Fondo mutuo de inversión	Primas Extralegales
Póliza Hospitalaria	Reembolso Uso de Vehículo

**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

De acuerdo con el comparativo realizado se observan diferencias en aproximadamente en el 28% de los beneficios otorgados. Los resultados obtenidos para el Vicepresidente Gestión Humana de acuerdo a la clasificación de familiares, laborales o sociales indican que la participación de los familiares equivale al 75% (PRICEWATERHOUSECOOPERS) y al 79% (ACRIP), la participación de los laborales en un 20% según PRICEWATERHOUSECOOPERS

y en un 16% en ACRIP, asimismo los beneficios sociales en un 5% para los dos estudios, es decir que los resultados obtenidos son similares.

Los beneficios relacionados a continuación para el cargo de Vicepresidente Industrial se encontraron en las encuestas de ACRIP y PRICEWATERHOUSECOOPERS, la metodología de comparación está organizada de tal forma que al inicio aparecen los que se encontraron similares para este cargo, resaltados y numerados para facilitar su identificación.

**Tabla 4.8. Beneficios Cargo Vicepresidente Industrial ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS**

<b>VICEPRESIDENTE INDUSTRIAL</b>	
<b>ACRIP</b>	<b>PRICEWATERHOUSECOOPERS</b>
<b>1. Auxilio: Alimentación</b>	<b>1. Auxilio de Alimentación</b>
<b>2. Auxilio: Educación Empleado</b>	<b>2. Auxilio Educación Trabajador</b>
<b>3. Auxilio: Educación Hijo</b>	<b>3. Auxilio Educación Hijos</b>
<b>4. Auxilio: Funeral</b>	<b>4. Auxilio de Defunción</b>
<b>5. Auxilio: Matrimonio y Nacimiento</b>	<b>5. Auxilio de Maternidad</b>
<b>6. Medicina prepagada</b>	<b>5. Auxilio de Matrimonio</b>
<b>7. Préstamo: Educación</b>	<b>6. Medicina Prepagada</b>
<b>8. Préstamo: Vivienda</b>	<b>7. Préstamos de Educación</b>
<b>9. Préstamo: Calamidad doméstica</b>	<b>8. Préstamo Vivienda</b>
<b>10. Póliza de vida: Incapacidad total o permanente</b>	<b>9. Préstamo Emergencia - Calamidad Doméstica</b>
<b>10. Póliza de vida: Muerte Accidental</b>	<b>10. Seguro de Vida</b>
<b>10. Póliza de vida: Muerte Natural</b>	<b>11. Fondo de Empleados</b>
<b>11. Administración fondo: Fondo de empleados</b>	<b>12. Fondo Mutuo de Ahorro e Inversión</b>
<b>12. Administración fondo: Fondo Voluntario de Pensiones</b>	<b>13. Club Privado para Ejecutivos</b>
<b>13. Beneficio: Membresía a Club</b>	<b>14. Préstamo Vehículo</b>
<b>14. Préstamo: Vehículo</b>	Asignación de Vehículo
Administración fondo: Fondo de la Empresa	Beneficio Sodexho
Administración fondo: Fondo mutuo de inversión	Préstamos de Libre Inversión
Auxilio: Óptico	Prima de antigüedad
Beneficio: Leasing	Prima de vacaciones
Chequeo Medico	Primas Extralegales
	Reembolso Uso de Vehículo

**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

De acuerdo con el comparativo realizado se observan diferencias en aproximadamente en el 30% de los beneficios otorgados.

Para el Vicepresidente Industrial, los resultados obtenidos en las dos encuestas (PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP) sobre la clasificación en familiares, laborales y sociales, indican que la participación de los beneficios familiares

equivale al 76% (PRICEWATERHOUSECOOPERS) versus al 79% (ACRIP), los laborales corresponden al 19% según PRICEWATERHOUSECOOPERS versus el 11% según ACRIP, para los sociales corresponde al 5% de acuerdo con PRICEWATERHOUSECOOPERS y el 11% según ACRIP, es decir existen diferencias apreciables en los resultados obtenidos en las dos encuestas.

Los beneficios relacionados a continuación para el cargo de Vicepresidente Jurídico encontrados en las encuestas de ACRIP y PRICEWATERHOUSECOOPERS, la metodología de comparación está organizada de tal forma que al inicio se observan los que encontrados similares para este cargo, resaltados y numerados para facilitar su identificación.



**Tabla 4.9. Beneficios Cargo Vicepresidente Jurídico ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS**

<b>VICEPRESIDENTE JURIDICO</b>	
<b>ACRIP</b>	<b>PRICEWATERHOUSECOOPERS</b>
<b>1. Auxilio: Educación Empleado</b>	<b>1. Auxilio Educación Trabajador</b>
<b>2. Auxilio: Educación Hijo</b>	<b>2. Auxilio Educación Hijos</b>
<b>3. Auxilio: Funeral</b>	<b>3. Auxilio de Defunción</b>
<b>4. Administración fondo: Fondo de empleados</b>	<b>3. Auxilio de Maternidad</b>
<b>5. Auxilio: Matrimonio y Nacimiento</b>	<b>4. Fondo de Empleados</b>
<b>6. Medicina prepagada</b>	<b>5. Auxilio de Matrimonio</b>
<b>7. Préstamo: Educación</b>	<b>6. Medicina Prepagada</b>
<b>8. Préstamo: Vivienda</b>	<b>7. Préstamos de Educación</b>
<b>9. Préstamo: Calamidad doméstica</b>	<b>8. Préstamo Vivienda</b>
<b>10. Póliza de vida: Incapacidad total o permanente</b>	<b>9. Préstamo Emergencia - Calamidad Doméstica</b>
<b>10. Póliza de vida: Muerte Accidental</b>	<b>10. Seguro de Vida</b>
<b>10. Póliza de vida: Muerte Natural</b>	<b>11. Club Privado para Ejecutivos</b>
<b>11. Beneficio: Membresía a Club</b>	<b>12. Asignación de Vehículo</b>
<b>12. Beneficio: Company Car</b>	<b>13. Fondo Mutuo de Ahorro e Inversión</b>
<b>13. Administración fondo: Fondo mutuo de inversión</b>	Beneficio Sodexho
Auxilio: Óptico	Auxilio de Alimentación
Beneficio: Leasing	Préstamo Vehículo
Chequeo Medico	Préstamos de Libre Inversión
Plan médico complementario de salud	Prima de antigüedad
Póliza Hospitalaria	Prima de vacaciones
	Primas Extralegales
	Reembolso Uso de Vehículo

**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

De acuerdo con el comparativo realizado es posible observar diferencias en aproximadamente en el 33% de los beneficios otorgados.

Para el Vicepresidente Jurídico, los resultados obtenidos en las dos encuestas (PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP) sobre la clasificación en familiares, laborales y sociales, indican que la participación de los beneficios familiares equivale al 76% (PRICEWATERHOUSECOOPERS) versus al 78% (ACRIP), los

laborales corresponden al 19% según PRICEWATERHOUSECOOPERS versus el 11% según ACRIP, para los sociales corresponde al 5% de acuerdo con PRICEWATERHOUSECOOPERS y el 11% para ACRIP, es decir se presentan diferencias apreciables en los resultados obtenidos en las dos encuestas.

Los beneficios relacionados a continuación para el cargo de Vicepresidente Logística encontrados en las encuestas de ACRIP y PRICEWATERHOUSECOOPERS, la metodología de comparación está organizada de tal forma que al inicio aparecen los que son similares para este cargo, resaltados y numerados para facilitar su identificación.

**Tabla 4.10. Beneficios Cargo Vicepresidente Logística ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS**

<b>VICEPRESIDENTE LOGÍSTICA</b>	
<b>ACRIP</b>	<b>PRICEWATERHOUSECOOPERS</b>
<b>1. Beneficio: Company Car</b>	<b>1. Asignación de Vehículo</b>
<b>2. Auxilio: Educación Empleado</b>	<b>2. Auxilio Educación Trabajador</b>
<b>3. Auxilio: Educación Hijo</b>	<b>3. Auxilio Educación Hijos</b>
<b>4. Auxilio: Funeral</b>	<b>4. Auxilio de Defunción</b>
<b>5. Auxilio: Matrimonio y Nacimiento</b>	<b>5. Auxilio de Maternidad</b>
<b>6. Medicina prepagada</b>	<b>5. Auxilio de Matrimonio</b>
<b>7. Préstamo: Educación</b>	<b>6. Medicina Prepagada</b>
<b>8. Préstamo: Vivienda</b>	<b>7. Préstamos de Educación</b>
<b>9. Préstamo: Calamidad doméstica</b>	<b>8. Préstamo Vivienda</b>
<b>10. Póliza de vida: Incapacidad total o permanente</b>	<b>9. Préstamo Emergencia - Calamidad Doméstica</b>
<b>10. Póliza de vida: Muerte Accidental</b>	<b>10. Seguro de Vida</b>
<b>10. Póliza de vida: Muerte Natural</b>	<b>11. Fondo de Empleados</b>
<b>11. Administración fondo: Fondo de empleados</b>	<b>12. Fondo Mutuo de Ahorro e Inversión</b>
<b>12. Administración fondo: Fondo Voluntario de Pensiones</b>	<b>13. Club Privado para Ejecutivos</b>
<b>13. Beneficio: Membresía a Club</b>	Auxilio de Alimentación
Administración fondo: Fondo mutuo de inversión	Préstamo Vehículo
Auxilio: Óptico	Préstamos de Libre Inversión
Chequeo Medico	Prima de antigüedad
Plan médico complementario de salud	Prima de vacaciones
	Primas Extralegales
	Reembolso Uso de Vehículo
	Beneficio Sodexho

**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

De acuerdo con el comparativo realizado muestran diferencias en aproximadamente en el 32% de los beneficios otorgados. Después de analizar el cargo Vicepresidente de Logística de acuerdo a la clasificación en familiares, laborales y sociales, los beneficios más representativos tanto para ACRIP (2011) y PRICEWATERHOUSECOOPERS (2011) son los familiares con una misma participación del 76% según PRICEWATERHOUSECOOPERS y el 82% según

ACRIP, la participación de los laborales en un 19% según PRICEWATERHOUSECOOPERS y en un 12% en ACRIP, es decir aprecian diferencias en los resultados obtenidos en las dos encuestas para estas dos categorías, mientras que para los beneficios sociales corresponde al 5% según PRICEWATERHOUSECOOPERS versus 6% en ACRIP, se evidencia una similitud en los resultados.

Los beneficios relacionados a continuación para el cargo de Vicepresidente Mercadeo encontrados en las encuestas de ACRIP y PRICEWATERHOUSECOOPERS, la metodología de comparación está organizada de tal forma que al inicio están los que los encontrados similares para este cargo, resaltados y numerados para facilitar su identificación.

**Tabla 4.11. Beneficios Cargo Vicepresidente Mercadeo ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS**

VICEPRESIDENTE MERCADEO	
ACRIP	PRICEWATERHOUSECOOPERS
<b>1. Auxilio: Alimentación</b>	<b>1. Auxilio de Alimentación</b>
<b>2. Auxilio: Educación Empleado</b>	<b>2. Auxilio Educación Trabajador</b>
<b>3. Préstamo: Educación</b>	<b>3. Préstamos de Educación</b>
<b>4. Préstamo: Vivienda</b>	<b>4. Préstamo Vivienda</b>
<b>5. Préstamo: Calamidad doméstica</b>	<b>5. Préstamo Emergencia - Calamidad Doméstica</b>
<b>6. Administración fondo: Fondo Voluntario de Pensiones</b>	<b>6. Fondo Mutuo de Ahorro e Inversión</b>
<b>7. Beneficio: Company Car</b>	<b>7. Asignación de Vehículo</b>
<b>8. Préstamo: Vehículo</b>	<b>8. Préstamo Vehículo</b>
Beneficio: Leasing	Auxilio de Maternidad
Chequeo Medico	Auxilio de Matrimonio
Administración fondo: Fondo mutuo de inversión	Auxilio Educación Hijos
Póliza Hospitalaria	Beneficio Sodexho
	Club Privado para Ejecutivos
	Fondo de Empleados
	Medicina Prepagada
	Préstamos de Libre Inversión
	Prima de antigüedad
	Prima de vacaciones
	Primas Extralegales
	Reembolso Uso de Vehículo
	Seguro de Vida
	Auxilio de Defunción

**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

De acuerdo con el comparativo realizado se observan diferencias en aproximadamente en el 74% de los beneficios otorgados. Para el Vicepresidente de Mercadeo, los resultados obtenidos en las dos encuestas (PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP) sobre la clasificación en familiares, laborales y sociales, indican que la participación de los beneficios familiares

equivale al 77% (PRICEWATERHOUSECOOPERS) versus al 67% (ACRIP), los laborales corresponden al 18% según PRICEWATERHOUSECOOPERS versus el 25% según ACRIP, para los sociales corresponde al 5% de acuerdo con PRICEWATERHOUSECOOPERS y el 8% para ACRIP, es decir existen diferencias apreciables en los resultados obtenidos en las dos encuestas.

Los beneficios relacionados a continuación para el cargo de Vicepresidente Operaciones encontrados en las encuestas de ACRIP y PRICEWATERHOUSECOOPERS, la metodología de comparación está organizada de tal forma que al inicio aparecen los que son similares para este cargo, resaltados y numerados para facilitar su identificación.

**Tabla 4.12. Beneficios Cargo Vicepresidente Operaciones ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS**

<b>VICEPRESIDENTE OPERACIONES</b>	
<b>ACRIP</b>	<b>PRICEWATERHOUSECOOPERS</b>
<b>1. Auxilio: Alimentación</b>	<b>1. Auxilio de Alimentación</b>
<b>2. Auxilio: Educación Empleado</b>	<b>2. Auxilio Educación Trabajador</b>
<b>3. Auxilio: Educación Hijo</b>	<b>3. Auxilio Educación Hijos</b>
<b>4. Auxilio: Funeral</b>	<b>4. Auxilio de Defunción</b>
<b>5. Auxilio: Matrimonio y Nacimiento</b>	<b>5. Auxilio de Maternidad</b>
<b>6. Medicina prepagada</b>	<b>5. Auxilio de Matrimonio</b>
<b>7. Préstamo: Educación</b>	<b>6. Medicina Prepagada</b>
<b>8. Préstamo: Vivienda</b>	<b>7. Préstamos de Educación</b>
<b>9. Préstamo: Calamidad doméstica</b>	<b>8. Préstamo Vivienda</b>
<b>10. Póliza de vida: Incapacidad total o permanente</b>	<b>9. Préstamo Emergencia - Calamidad Doméstica</b>
<b>10. Póliza de vida: Muerte Accidental</b>	<b>10. Seguro de Vida</b>
<b>10. Póliza de vida: Muerte Natural</b>	<b>11. Fondo Mutuo de Ahorro e Inversión</b>
<b>11. Administración fondo: Fondo Voluntario de Pensiones</b>	<b>12. Club Privado para Ejecutivos</b>
<b>12. Beneficio: Membresía a Club</b>	<b>13. Asignación de Vehículo</b>
<b>13. Beneficio: Company Car</b>	<b>14. Préstamo Vehículo</b>
<b>14. Préstamo: Vehículo</b>	Beneficio Sodexho
Administración fondo: Fondo mutuo de inversión	Fondo de Empleados
Auxilio: Óptico	Préstamos de Libre Inversión
Auxilio: Transporte y Celular	Prima de antigüedad
Beneficio: Leasing	Prima de vacaciones
Chequeo Medico	Primas Extralegales
Plan médico complementario de salud	Reembolso Uso de Vehículo
Plan médico de Salud interna	
Póliza Hospitalaria	
Préstamo: Libre inversión	
Préstamo: Otros prestamos	
Administración fondo: Fondo de la Empresa	

**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

De acuerdo con el comparativo realizado se observan diferencias en aproximadamente en un 30% de los beneficios otorgados.

Para este cargo, según las dos encuestas salariales, la participación de los familiares equivale al 76% en PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP, la participación de los laborales en un 19% según PRICEWATERHOUSECOOPERS y en un 16% en ACRIP, mientras que los beneficios sociales corresponde al 5% según PRICEWATERHOUSECOOPERS y en ACRIP en un 8% es decir que los resultados son significativamente diferentes.

Los beneficios relacionados a continuación para el cargo de Vicepresidente Sistemas encontrados en las encuestas de ACRIP y PRICEWATERHOUSECOOPERS, la metodología de comparación está organizada de tal forma que al inicio aparecen los similares para este cargo, resaltados y numerados para facilitar su identificación.



**Tabla 4.13. Beneficios Cargo Vicepresidente Sistemas ACRIP VS. PRICEWATERHOUSECOOPERS**

<b>VICEPRESIDENTE SISTEMAS</b>	
<b>ACRIP</b>	<b>PRICEWATERHOUSECOOPERS</b>
<b>1. Beneficio: Company Car</b>	<b>1. Asignación de Vehículo</b>
<b>2. Auxilio: Educación Empleado</b>	<b>2. Auxilio Educación Trabajador</b>
<b>3. Auxilio: Funeral</b>	<b>3. Auxilio de Defunción</b>
<b>4. Auxilio: Matrimonio y Nacimiento</b>	<b>4. Auxilio de Maternidad</b>
<b>5. Medicina prepagada</b>	<b>4. Auxilio de Matrimonio</b>
<b>6. Préstamo: Educación</b>	<b>5. Medicina Prepagada</b>
<b>7. Préstamo: Vivienda</b>	<b>6. Préstamos de Educación</b>
<b>8. Préstamo: Calamidad doméstica</b>	<b>7. Préstamo Vivienda</b>
<b>9. Póliza de vida: Incapacidad total o permanente</b>	<b>8. Préstamo Emergencia - Calamidad Doméstica</b>
<b>9. Póliza de vida: Muerte Accidental</b>	<b>9. Seguro de Vida</b>
<b>9. Póliza de vida: Muerte Natural</b>	<b>10. Fondo de Empleados</b>
<b>10. Administración fondo: Fondo de empleados</b>	<b>11. Club Privado para Ejecutivos</b>
<b>11. Beneficio: Membresía a Club</b>	<b>12. Préstamo Vehículo</b>
<b>12. Préstamo: Vehículo</b>	<b>13. Fondo Mutuo de Ahorro e Inversión</b>
<b>13. Administración fondo: Fondo mutuo de inversión</b>	<b>14. Préstamos de Libre Inversión</b>
<b>14. Préstamo: Libre inversión</b>	Auxilio Educación Hijos
Chequeo Medico	Auxilio de Alimentación
Póliza de vida: Muerte Natural	Beneficio Sodexho
Póliza Hospitalaria	Prima de antigüedad
	Prima de vacaciones
	Primas Extralegales
	Reembolso Uso de Vehículo

**Fuente: Adaptado Encuestas Salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP (2011)**

De acuerdo con el comparativo realizado existen diferencias en aproximadamente en un 26% de los beneficios otorgados.

Para el Vicepresidente de Sistemas, los resultados obtenidos en las dos encuestas (PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP) sobre la clasificación en familiares, laborales y sociales, indican que la participación de los beneficios

familiares equivale al 76% (PRICEWATERHOUSECOOPERS) versus al 82% (ACRIP), los laborales corresponden al 19% según PRICEWATERHOUSECOOPERS versus el 12% según ACRIP, es decir se presentan diferencias apreciables en los resultados obtenidos en las dos encuestas para estas categorías y los sociales corresponde al 5% según PRICEWATERHOUSECOOPERS y el 6% según ACRIP, siendo los resultados obtenidos similares.

Luego del análisis anterior en el que fueron comparados los perfiles de los cargos de los altos ejecutivos y de los beneficios reportados por las dos encuestas salariales ACRIP y PRICEWATERHOUSECOOPERS, a continuación serán analizados los resultados obtenidos en el trabajo de campo, para encontrar los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca.

#### **4.4 FACTORES QUE DETERMINAN LA REMUNERACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DEL VALLE DEL CAUCA**

Luego de la realización del trabajo de campo (entrevistas) y de acuerdo con la metodología propuesta, en este aparte, se realizará un análisis descriptivo de los factores determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos encontrados en las empresas vallecaucanas vs. los factores teóricos encontrados en la revisión documental.

A partir de la revisión bibliográfica realizada, fueron identificados los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos, de donde emergió un esquema representativo de dichos factores teóricos, con el cual fue elaborado el instrumento para las entrevistas, como una guía de conversación en una lista de

preguntas claves para conocer los factores determinantes de las empresas a entrevistar.

Luego fueron definidas las personas objetivo: los responsables de la definición de la remuneración para los altos ejecutivos de cada una de las cinco sub-unidades de análisis en roles jefatura, gerenciales y directivos. El listado de personas y roles se presentan en el Anexo A.

Posteriormente, fue realizado el proceso de selección de las empresas, en el que fue escogida una muestra representativa teniendo en cuenta variables como tamaño de la empresa, el sector, la experiencia en el mercado colombiano, entre otros. Para establecer el contacto con las personas idóneas se contó con la colaboración de ACRIP (Asociación Colombiana de Gestión Humana) logrando realizar las entrevistas a los Gerentes y/o Vicepresidentes de las áreas de Talento Humano o específicamente del proceso de compensación en las siguientes empresas:

- Tecnoquímicas S.A., empresa del sector Farmacéutico, que comercializa productos para el cuidado de la salud, para el bebé, cuidado personal, adhesivos y agroveterinaria.
- Propal, hace parte del Grupo Carvajal Pulpa y Papel, perteneciente al sector Papel, dedicada a producción de papel finos para la impresión y escritura.
- Grupo Familia Sancela, es una compañía colombiana con capital sueco. empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos de aseo personal, para el hogar y las empresas en general.
- Grupo FANALCA S.A., grupo empresarial con negocios en el sector de Autopartes, ensambladora de motos Honda, negocio textil entre otros.

- Empresa Andina de Herramientas S.A (EAH) quien es subsidiaria en Colombia de Apex Tool Group, quien ofrece productos en el sector agrícola, construcción, metalmecánica, electrónico y automotriz.
- Andina de Herramientas S.A., Carvajal Pulpa y Papel, Fanalca S.A., Grupo Familia Sancela, Tecnoquimicas S.A. El contenido de la guía de entrevista está estructurado de acuerdo al objetivo general y a los objetivos específicos de la investigación definidos anteriormente y al concepto de entrevista semiestructurada que se presenta a continuación:

Después de realización y revisión de las entrevistas realizadas a las 5 empresas seleccionadas, encontramos los siguientes resultados y análisis, para cada factor teórico evaluado.

#### **4.4.1. Categoría de Análisis**

Las categorías de análisis fueron definidas tomando como base los hallazgos teóricos encontrados en la revisión bibliográfica, y la clasificación descrita en el numeral 2.8. en el que los diferentes factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos, pueden ser agrupados en: Económicos, Organizacionales, del Entorno e Individuales del ejecutivo, los cuales corresponden a las categorías de análisis evaluadas a continuación y sus correspondientes subfactores.

#### 4.4.1.1. Económica

En esta categoría se busca identificar si los factores de tipo económico son tenidos en cuenta como determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos de las empresas vallecaucanas y cuáles sobresalen como los más utilizados.

##### A. Información del Mercado

El 100% de las empresas indican que consultan la información del mercado, a través de encuestas salariales, al momento de definir la remuneración de sus

“El mercado laboral es un mercado como todo en la economía es un tema de oferta y demanda entonces hay que estarlo monitoreando permanentemente sobre todo en los cargos directivos”

*(Hombre, Gerente de Compensación y Relaciones).*

ejecutivos. De las encuestas salariales utilizadas, el 40% consulta Mercer; el 20% consulta HayGroup, Pricewaterhouse y ACRIP (SHR: Strategic Human Resources) simultáneamente; el 20 % consulta

ACRIP (SHR: Strategic Human Resources) y el 20% restante consulta solo HayGroup.

En la encuesta de “Mercer”, dentro de unos de sus objetivos de compensación está: proporcionar los recursos necesarios para mejorar las capacidades de toma de decisiones en torno a los activos de capital humano de una organización, ayudan a optimizar el rendimiento del negocio al abordar cuestiones de capital humano a nivel local, regional y mundial en las áreas base de retribución en general, remuneración de ejecutivos, la efectividad de RRHH, la medición del desempeño y las estrategias de la fuerza laboral. La encuesta “Global Compensation Planning Report” es una guía valiosa para los empresarios, investigadores y otros tomadores de decisiones que necesitan tener acceso a información oportuna tendencias económicas que afectan a la compensación en los dos mercados principales y emergentes de todo el mundo. La última encuesta

para Colombia fue “2012 - COLOMBIA - CLUB SURVEY OIL & GAS – COLOMBIA”. Las empresas que usan Mercer como referencia, ven la ventaja en que no solo reporta la parte salarial, sino que dan información del paquete total y el paquete de beneficios útil para fijar los de la empresa y de ésta manera ser competitivos en el mercado (Mercer, 2013)<sup>2</sup>.

La encuesta salarial HayGroup, tiene un capítulo sobre remuneración a ejecutivos, con el cual proporcionan un sistema justo y transparente de compensación a ejecutivos, poseen una base de datos mundial, con la cual pueden establecer puntos de referencia en el mercado, proporciona información útil para atraer y retener ejecutivos, también es útil para diseño y el equilibrio de todo el programa de compensación de ejecutivos, incluidos los beneficios y prerequisites, contratos de trabajo y acuerdos de indemnización, entre otros. (HayGroup, 2013)<sup>3</sup>.

PRICEWATERHOUSECOOPERS con su encuesta “Encuesta de Remuneraciones y Beneficios SIREMXXI”, proporcionan a las empresas información sobre remuneración fija, variable y beneficios, lo cual ayuda a las organizaciones a vincular la compensación de ejecutivos y empleados con las metas del negocio y el valor que esperan los accionistas, aparece información de diferentes sectores industriales de la economía (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2013)<sup>4</sup>.

La Guía Salarial de SHR, corresponde a la encuesta salarial patrocinada por ACRIP, que cubre todos los sectores de la economía, es útil como herramienta de análisis y monitoreo de la remuneración en Colombia. Cuenta con información para el diseño o rediseño de paquetes salariales competitivos tanto en su paga fija, variable, flexible y beneficios no monetarios para la remuneración total, proporciona información sobre las tendencias del mercado, con información on-

---

<sup>2</sup> <<http://www.mercer.com/solutions/surveys-and-products?siteLanguage=100>>.

<sup>3</sup> <<http://www.haygroup.com/co/services/index.aspx?id=14618>>.

<sup>4</sup> <<http://www.pwc.com/co/es/compensacion/index.jhtml>>.

line para analizar la remuneración de determinada empresa versus un sector específico (SHR, 2013)<sup>5</sup>.

“Esta es una compañía que tiene renombre, entonces normalmente para un directivo nunca nos hemos demorado... la estrategia es con posicionamiento de la compañía.”

*(Mujer, Directora Regional de Gestión Humana).*

Cada empresa ha elegido alguna o varias de las anteriores encuestas salariales de acuerdo con sus necesidades y los beneficios que

implican cada una de ellas para su organización. De acuerdo con esta información, las empresas definen bandas salariales, las cuales están son fijadas y asignadas de acuerdo con el cargo, las encuestas son muy útiles para las empresas porque les dice como son las diferentes condiciones que maneja el mercado, lo cual es muy importante para ser competitivos en el mercado.

También coinciden en que este proceso de revisión de las encuestas salariales debe ser monitoreado constantemente por tratarse de un tema de oferta y demanda y generalmente se realiza un sondeo o comparación contra empresas de sectores similares.

## **B. Oferta de Directivos**

Para el 100% de las empresas existe una relación entre la facilidad de encontrar un candidato a Directivo y su remuneración. El 20% lo realizan a través de Head Hunters, que son empresas caza talentos o busca talentos, las cuales se encargan de buscar los candidatos apropiados para cargos de altos ejecutivos en una organización (Samper Headhunting, 2013)<sup>6</sup>.

El 40% de las empresas coinciden en que el renombre de la organización en el mercado la hace más atractiva para los ejecutivos y eso facilita el encontrar un

<sup>5</sup> <<http://www.shrconsulting.com/gua-salarial#/portafolio/>>.

<sup>6</sup> <<http://www.samperheadhunting.com>>

ejecutivo, lo cual está de acuerdo con el referente teórico, que argumenta que cuando la empresa en la cual se encuentra un ejecutivo tiene éxito, es más fácil reemplazarlo (Fama, 1980), por lo tanto facilita encontrar un ejecutivo para sus empresas. También es importante resaltar, que cuando en la empresa hay mucha estabilidad, significa que es una empresa que tiene buenas condiciones desde lo económico, remuneración, desde el clima, lo cual facilita ser más atractivos en el mercado y disminuye la movilidad de los directivos hacia otras empresas.

Por otro lado, el 20% de las empresas reconoce que hay oferta y demanda de ejecutivos, *“hay oferta y demanda indudablemente, pues es que eso es lógico, eso se vuelve como una mercancía y la oferta y la demanda tienen incidencia en el precio, entonces si es más difícil te va a valer más, si es más fácil te vale menos”* (Hombre, Vicepresidente de Talento Humano).

En conclusión, en todas las empresas hay una relación entre la facilidad de encontrar un candidato para alto ejecutivo y su remuneración, consideran que es un tema de oferta y demanda, que está de acuerdo con los hallazgos de Finkelstein y Hambrick (1998) quienes encuentran una relación entre los potenciales sustitutos existentes en el mercado y las necesidades de contratación de la empresa.

### **C. Demanda de Directivos**

Para el 80% de las empresas no hay relación entre la frecuencia con la que requieren contratar directivos y su remuneración, mientras que para el 20% de las empresas si tiene incidencia *“Si se te da con mucha frecuencia la demanda de ejecutivos está significando algo...es porque no estas siendo competitivo y se te los están llevando y eso de alguna manera te dice: ojo es muy importante el engagement que tú generes en la gente”* (Hombre, Gerente de Recursos Humanos).



Una de las empresas reportó que prefiere buscar a sus ejecutivos dentro de su misma organización, por considerar que éstos ya han desarrollado un sentido de pertenencia y conocimiento mayor sobre la organización, por haberse formado dentro de ella, que el que pudiera desarrollar un ejecutivo proveniente de otra organización el cual se demoraría un poco en adaptarse a las políticas y/o estrategia de la organización, que está de acuerdo con lo reportado por Fenkelstein y Hambrick (1988), quienes afirman que hay empresas que solo contratan directivos de dentro de su misma empresa.

De acuerdo con la información recibida, en las empresas no hay mucha frecuencia en la necesidad de contratar ejecutivos, debido a la estabilidad con la que cuentan en sus empresas lo cual hace que haya mayor poder de retención en sus empresas y si se da con mucha frecuencia, significa que la empresa no es competitiva y esto tiene que ver con el paquete de remuneración asignado y muchas veces debe ser adaptado para un ejecutivo en particular, según sus características y motivaciones.

#### **D. Rendimiento de la Empresa**

El 100% de las empresas coinciden en que el rendimiento de la empresa sí es un factor determinante de la remuneración de sus altos ejecutivos, *“obviamente sí, porque en el momento coyuntural en que una empresa está facturando lo presupuestado y obteniendo la utilidad esperada, pues es más fácil negociar directivos”* (Hombre, Vicepresidente de Talento Humano). El 40% coinciden en que el rendimiento de la empresa incide en la paga variable por el cumplimiento de los objetivos. El 20% de las empresas hace referencia a otras estrategias de retención, aparte de las económicas, *“cuando se están logrando los objetivos, es mucho más fácil que la compañía evalúe otras posibilidades también de retener.”* (Mujer, Directora Regional de Gestión Humana).

Las respuestas de todas las empresas coinciden con los hallazgos de Georgen y Renner (2011), quienes encontraron un vínculo efectivo entre el rendimiento corporativo y la remuneración del ejecutivo. El incentivo por mayor rendimiento según las empresas, puede venir desde bonificaciones hasta incentivos no económicos, pero también pueden impactar los incrementos salariales del siguiente año.

#### **E. Retribución de otros Directivos con puestos similares**

El 100% de las empresas coinciden en que la remuneración de sus ejecutivos está determinada por la revisión de otros ejecutivos en puestos similares y lo hacen a través de las encuestas salariales: *“Allí se obedece a equidad interna y a equidad externa, entonces se busca una coherencia en la equidad interna para no generar disgustos entre los colegas.”* (Hombre, Vicepresidente de Talento Humano).

Las empresas tratan de tener escalas salariales en posiciones de igual responsabilidad, para evitar inequidad, puede presentarse que las personas con mayor antigüedad tengan salarios mayores a los ejecutivos contratados recientemente,

Lo anterior está de acuerdo con la teoría de la comparación social (O'Reilly et al., 1988), en la que se propone que es fundamental revisar la retribución que tienen otros directivos que ocupan puestos similares en el momento de fijar la retribución.

#### **F. Actividad Económica de la Empresa**

El 80% de las empresas afirman que el sector en el cual se encuentra su empresa influye en la remuneración de sus altos ejecutivos, *“se sabe que los sectores tienen remuneraciones diferenciales...entonces tú escoges los sectores de la economía... por eso mismo las encuestas se están presentando por sectores*

*también, ellos hablan de los niveles de remuneración por sectores.”* (Hombre, Vicepresidente de Talento Humano). El 20% restante, afirma que sus ejecutivos están remunerados de manera similar, que no tiene que ver con el sector, pues todos sus ejecutivos están ubicados en el mismo sector, si están ubicados en otra ciudad la remuneración es mayor, *“Todos están igual, no tiene que ver con el sector.”* (Mujer, Directora Regional de Gestión Humana).

Dentro las empresas, se encontró que algunas cuenta con actividades económicas diversas dentro de la organización, lo cual les da mayor experiencia en el manejo de remuneración en diferentes actividades económicas y afirman que dependiendo de la actividad económico en donde esté ubicado el ejecutivo puede tener responsabilidades mayores y así mismo estará definida su remuneración.

Lo anterior coincide con los hallazgos teóricos en los cuales existen estudios que muestran que influye más el sector en el que se ubican las empresas que el mismo puesto de trabajo (Keane, 1993) e incluso los mismos puestos de trabajo en el mismo sector pueden diferir en las asignaciones salariales entre distintas empresas.

## **G. Salarios del Mercado**

El 100% de las empresas, afirma que revisan los salarios de su competencia en el mercado, para fijar los suyos, con el fin de poder atraer y retener a sus ejecutivos, teniendo en cuenta los aspectos de oferta y demanda de ejecutivos en el mercado, *“Bastante, porque nosotros tenemos que estar muy atentos a cómo están nuestros competidores como son remunerados los ejecutivos de las compañías con las cuales competimos y esa información de alguna manera lo que me permite ver es qué tanto poder tengo yo de retención sobre mi ejecutivo, sabiendo que la competencia difícilmente le va a poder ofrecer un paquete superior si yo estoy en el tope”* (Hombre, Gerente de Recursos Humanos).

Los resultados encontrados están de acuerdo con los hallazgos teóricos de Ezzamel y Waltzon (1998), en los que las empresas como método de retención de sus ejecutivos, definen que el salario de estos no debe ser menor al salario de otros ejecutivos ubicados en empresas similares.

## **H. El sector de la Empresa**

El 80% de las empresas afirma que el sector en el que se ubica su empresa determina la remuneración de sus ejecutivos, *“Hay diferentes sectores y dependiendo del sector, depende la remuneración”* (Hombre, Vicepresidente de Talento Humano) mientras que el 20% afirma que el sector no afecta.

Las empresas afirman que hay diferencias en las remuneraciones de sus ejecutivos para aquellas que tienen actividades económicas en diferentes sectores, pero también afirman que independiendo del sector y la facturación de la empresa, existen unos diferenciadores según el tipo de cargo, encontrándose ejecutivos que reciben remuneraciones mayores y otros menores, que tienen que ver con el área funcional a la que pertenece el ejecutivo, ejemplo, área comercial, mercadeo, talento humano etc.

Lo anterior coincide con los hallazgos teóricos en los cuales existen estudios que muestran que influye más el sector en el que se ubican las empresas que el mismo puesto de trabajo (Keane, 1993) e incluso los mismos puestos de trabajo en el mismo sector pueden diferir en las asignaciones salariales entre distintas empresas.

#### **4.4.1.2. Entorno**

En esta categoría se busca identificar si los factores del entorno son determinan la remuneración de los altos ejecutivos de las empresas vallecaucanas y cuáles sobresalen como los más utilizados.

##### **A. Normas Sociales**

El 100% de las empresas indica que los ejecutivos no hacen parte del consejo de dirección, por lo tanto, las juntas directivas las cuales definen la remuneración de los ejecutivos no se ven afectadas por la influencia de los ejecutivos, son autónomas. En cuanto a la función social, el 100% de las empresas afirman que la función social del directivo, no es un factor determinante de la remuneración de los ejecutivos.

De acuerdo con lo anterior, encontramos que en las empresas no se presenta algún tipo de influencia política en la remuneración de los ejecutivos, ya que el ejecutivo No influye sobre los miembros del comité de compensación y por lo tanto, no es posible que logre mayores beneficios en la retribución del ejecutivo, es decir que en las empresas Vallecaucanas no se cumple lo expuesto por Daily et al., (1998).

##### **B. Contexto Decisional**

El 100% de las empresas considera que el contexto decisional es un factor que determina la remuneración de los ejecutivos de sus empresas, *"Ese si es un factor vital y que se evalúa dentro de la descripción de cargo, o sea que tipo de decisiones puede tomar, cuanto tiene en presupuesto a su cargo número de personas a cargo."* (Mujer, Directora Regional de Gestión Humana). Igualmente, estas competencias van orientadas a los resultados y al trabajo en equipo,

*“orientación a los resultados y al trabajo en equipo”* (Hombre, Gerente de Gestión Humana).

Una de las empresas menciona como factor importante adicional el nivel de responsabilidad del cargo y el nivel de contribución del cargo a la organización *“...de acuerdo a lo que yo contribuya, yo me devuelvo y habrá responsabilidades para lograr esa contribución y el conjunto me da el peso de la remuneración”* (Hombre, Gerente de Compensación y Relaciones).

Por otro lado también es importante resaltar que las competencias de los ejecutivos, deben obedecer a las características de la organización sobre todo en los cargos directivos *“nosotros tenemos unas competencias corporativas claramente definidas y a ese perfil de competencias deben responder todas las personas de la organización y con mayor intensidad el primer nivel de la compañía”* (Hombre, Vicepresidente de Talento Humano).

De acuerdo con lo anterior, las evidencias teóricas pueden ser aplicadas a las empresas vallecaucanas ya que al estar ligado el contexto decisonal a la remuneración de los ejecutivos, se cumple lo expuesto por varios autores (Brookfield y Ormrod, 2000; Gómez-Mejía y Sánchez, 2006), en cuanto a que el contexto decisonal condiciona la actitud directiva frente al riesgo a la hora de tomar decisiones, influyendo en su retribución y en la relación que existe entre esta y el resultado empresarial.

### **C. Mecanismos Contractuales**

El 60% de las empresas afirma que el manejo de aspectos legales o confidenciales constituyen uno de los factores que determina la remuneración de sus ejecutivos, estos aspectos son inherentes al cargo, *“...los ejecutivos tienen una representación grande y eso hace parte de la valoración del cargo, de alguna*

*manera se tienen en cuenta”* (Hombre, Gerente de Gestión Humana); este factor tiene en cuenta en el factor de responsabilidad, *“En el factor de responsabilidad se tiene en cuenta cuando valoramos.”* (Mujer, Gerente de Compensación y desarrollo). El 40% afirma que no es un factor determinante.

En la mayoría de las empresas fue evidenciado lo expuesto por algunos autores (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006; Gallo, 1988) en que existen elementos legales en los que se basa la empresa para definir los criterios de la remuneración, la forma y los componentes de dicha remuneración como también las consecuencias y los criterios retributivos.

#### **D. Cultura Nacional**

El 100% de las empresas tienen en cuenta como uno de los factores determinantes de la remuneración del ejecutivo, la región en donde se va a desempeñar, *“Hay y Mercer tienen estudios súper completos en detalle, y deben pedirse por ciudad, es un tema de remuneración que partiendo del nivel de vida, se puede mantener el directivo en determinada ciudad, también se tienen en cuenta aspectos culturales.”* (Hombre, Vicepresidente de Talento Humano).

La totalidad de las empresas coinciden con la teoría y expusieron aspectos que tienen relación con la cultura nacional, en cuanto a la consideración de aspectos como retribución equitativa para empleados expatriados en relación con los empleados de la empresa matriz, y la adaptación del sistema retributivo a la cultura nacional que se le aplique (Milkovich y Bloom, 1998). En cuanto a la equidad, lo que se busca es mantener intacto el poder de compra, sin embargo a más alta posición del directivo, las condiciones retributivas son menos parecidas a las del país de destino y más a las del país de origen de la multinacional, por lo tanto la jerarquía determina el poder de compra y la motivación de los expatriados en los lugares de destino (Roth y O'Donnell, 1996), para poder aplicar lo anterior,

las empresas vallecaucanas usan o usarían las encuestas salariales mencionadas y de esta manera lograr equidad en la remuneración de sus ejecutivos.

## **E. Tecnología**

El 20% de las empresas consideran que el uso de la tecnología avanzada es un factor que determina la remuneración de los altos ejecutivos de su empresa, *“al ser un factor que está implícito en la metodología HAY cuando realizamos la valoración de los cargos”* (Mujer, Gerente de Compensación y Desempeño), mientras que en las otras empresas consideran que el ejecutivo conoce la tecnología necesaria para desarrollar su puesto de trabajo y realizar procesos mentales que permitan diseñar estrategias, sin necesidad de tener conocimientos en tecnologías avanzadas.

En las empresas vallecaucanas no es considerado el uso de herramientas tecnológicas como uno de los factores determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos, se requiere solamente un manejo básico de herramientas tecnológicas, no hay uso herramientas tecnológicas especializadas para los cargos ejecutivos dentro de estas.

### **4.4.1.3. Individuales**

En esta categoría se busca identificar si los factores individuales del alto ejecutivo determinan la remuneración de los altos ejecutivos de las empresas vallecaucanas y cuáles sobresalen como los más utilizados.



## **A. Conocimientos o Habilidades**

El 80% de las empresas muestran que para determinar la remuneración de sus ejecutivos se tienen en cuenta las habilidades y conocimientos, *“...las habilidades que se traducen en resultados, contribuciones de diferentes actores como la utilidad neta, la participación, la creatividad”* (Hombre, Vicepresidente de Talento Humano); el 40% lo realizan a través de las metodologías de valoración de cargos que utilizan, *“en la valoración se tiene en cuenta el factor del Know How”* (Mujer, Gerente de Gestión Humana). Para el otro 40%, este factor está implícito en la formación que se espera obtener en estos cargos. El 20% consideran que este factor no influye en la remuneración sino que esta se determina básicamente por el nivel de contribución y de responsabilidad del cargo a la organización, *“el nivel de remuneración del ejecutivo está marcado básicamente por el nivel de contribución y de responsabilidad, de aquí se desprenden habilidades necesarias, pero no es la razón de ser”* (Hombre, Gerente de Compensación y relaciones).

Los hallazgos de Ángel y Fumás (1997), son aplicados en las empresas vallecaucanas en cuanto a que a mayor complejidad y tamaño de la organización, se requerirán en el ejecutivo características individuales superiores, lo cual implicaría, un considerable nivel en su retribución y por consiguiente la organización esperaría mayores beneficios/rendimientos con su desempeño.

## **B. Imagen Directiva**

El 60% no consideran que la imagen directiva y/o social sea un factor que se tiene en cuenta en la remuneración de los altos ejecutivos de su empresa *“Yo creo que no es un factor de remuneración sino un factor propio del cargo”* (Hombre, Gerente de Compensación y Relaciones), consideran que es importante la imagen del ejecutivo en el sentido de liderar con el ejemplo: *“un ejecutivo que lidere con el ejemplo, un ejecutivo que gerencie con respeto, un ejecutivo integral, con muy*

*buena comunicación con toda la organización”* (Hombre, Gerente de Gestión Humana) integral que mientras que el 40% considera que para estos cargos la imagen genera relaciones externas claves y los directivos hacen uso de esas relaciones en pro de los negocios de la compañía, “...*hay cargos para quienes las relaciones externas son claves, con el fin de utilizar estas relaciones en pro de los negocios de la compañía. Esto tiene un valor muy alto*” (Hombre, Vicepresidente de Talento Humano).

Solamente en el 40% de las empresas hay una relación con los hallazgos teóricos, en los que se ha encontrado que las recompensas de los ejecutivos pueden estar influenciadas no tanto por variables económicas, sino variables políticas (Ungson y Steers, 1984), por representar a la organización, desde las funciones sociales, legales y finalmente las ceremoniosas, su remuneración obedece a las habilidades que el directivo posea para ejercer como figura política y mantener la imagen de directivo frente a los demás (Gómez- Mejía y Sánchez, 2006) y los ejecutivos/directivos exitosos son los que poseen una mejor imagen frente a sus pares y superiores en lugar de los que son más efectivos y obtienen mayores rendimientos (Luthans, 1988).

#### **4.4.1.4. Organizacionales**

En esta categoría se busca identificar si los factores Organizacionales son determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos de las empresas vallecaucanas y cuáles son los más utilizados.

##### **A. Tamaño de la Organización**

El 100% de las empresas opinan que el tamaño de la organización en su caso, es un factor que determina la remuneración de los altos ejecutivos de su empresa por

las responsabilidades que estos tienen a cargo (nivel de ventas, el personal a cargo, la complejidad de las decisiones entre otros), *“el tamaño de la organización también incide de manera directa en el nivel de responsabilidad del alto ejecutivo”* (Hombre, Gerente de Compensación y Relaciones).

En todas las empresas, fue evidenciado como un factor determinante de la remuneración de sus altos ejecutivos el tamaño de la organización, lo cual está de acuerdo con los hallazgos de Murphy (1999), quien encontró una fuerte correlación entre el salario del ejecutivo y el tamaño de la empresa, que pudo ser porque las responsabilidades, la complejidad de las tareas y el valor de la visión estratégica aumentan con el tamaño de la empresa. (Citado por Georgen y Renneboog, 2011; Linn y Park, 2005)

## **B. Comisiones de Nombramientos y Retribuciones**

Los altos ejecutivos del 100% de las empresas no participan en los comités que definen los factores de su remuneración, por lo tanto el factor de incidencia de los ejecutivos en las comisiones de nombramientos y retribuciones no incide en la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca, para las empresas.

## **C. Proporción de Consejeros**

En el 100% de las empresas la remuneración de los altos ejecutivos no está influenciada por relaciones de los altos ejecutivos con los miembros de la junta directiva de la empresa, la remuneración se mide por resultados.

## **D. Jerarquía Interna**

En el 100% de las empresas la remuneración de los altos ejecutivos está relacionada con la jerarquía interna de la organización, *“hay una escala salarial*

*para cada línea entonces si la organización jerárquica influye en eso, de hecho las escalas salariales tienen que ver con eso, dependiendo del nivel donde estas hay unos topes”* (Hombre, Gerente de Recursos Humanos). También se menciona la remuneración en términos del rango dentro de la organización, *“a mayor rango, mayor salario”* (Mujer, Gerente de Gestión Humana). En cuanto al tipo de organización, en este caso la mayoría es piramidal, lo cual implica necesariamente un tema jerárquico *“por ser una organización piramidal, entonces necesariamente hay un tema jerárquico y obviamente esa jerarquización tiene un tema de remuneración detrás”*, (Hombre, Gerente de Compensación y Relaciones).

De acuerdo con lo anterior, todas las empresas vallecaucanas consideran como un factor determinante de la remuneración del alto ejecutivo, la jerarquía interna de la organización, que según los hallazgos teóricos, a mayor tamaño de la empresa, el número de niveles jerárquicos es mayor, entonces la remuneración del directivo será mayor en empresas con estructuras compuestas por mayores posiciones jerárquicas en los cargos directivos, es decir en empresas con mayor tamaño (Pavlik y Belkaoui, 1991; Gomez-Mejía y Sánchez, 2006).

#### **E. Consejo de Administración**

En el 100% de las empresas la junta directiva no tiene influencia en la determinación de la remuneración de los altos ejecutivos.

#### **F. Mecanismos de Supervisión**

Se refiere a la manera en que la empresa controla el comportamiento del directivo con impacto directo sobre la retribución de éste (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006).

Para el 60% de las empresas la existencia de mecanismos de control y supervisión no son un factor que determinen la remuneración de altos ejecutivos

de su empresa, *“No, porque eso hace parte de algo esperado no como un valor agregado”* (Hombre, Gerente de Recursos Humanos), mientras que el 40% dentro de su metodología de valoración de los cargos tienen en cuenta este factor como un determinante de la remuneración.

## **G. Estructura de Propiedad**

El 100% no consideran que la estructura de los propietarios de su empresa tiene alguna incidencia en la remuneración de los altos ejecutivos.

## **H. Contexto Estratégico**

El 100% de las empresas consideran que la estrategia organizacional influye en la determinación de la remuneración de los altos ejecutivos especialmente en el componente variable porque en la medida que la organización se diversifica o adquiere nuevos negocios, aumenta su tamaño en ventas o en personas, la responsabilidad del cargo incrementa y esto impactaría la remuneración del directivo.

De lo anterior concluimos que los factores encontrados como determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos de las empresas entrevistadas, en su mayoría corresponden a factores económicos de los cuales todos son utilizados por el 80% al 100% de las compañías, también los del entorno tienen importancia puesto que la mayoría son utilizados por el 80 al 100% de las empresas. En cuanto a los factores de tipo individual del ejecutivo, estos inciden en un grado menor, ya que solo uno de ellos es utilizado por el 80% de las empresas y en el caso de los factores organizacionales, solo tres de este tipo son determinantes para el 100% de las empresas, los demás no son relevantes.

La Tabla 4.14. “Resumen de las Categorías de Análisis Evaluadas” presenta un resumen de los resultados encontrados en términos porcentuales y agrupados por categoría de análisis.

**Tabla 4.14. Resumen de las Categorías de Análisis Evaluadas**

Categorías de Análisis	PREGUNTA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	SI	NO
ECONÓMICAS	TIENEN EN CUENTA LA INFORMACIÓN DEL MERCADO COMO UN FACTOR QUE DETERMINA LA REMUNERACIÓN DE SUS ALTOS EJECUTIVOS? PORQUE Y COMO??	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
	EN SU EMPRESA HAY UNA RELACION ENTRE LA FALICILIDAD DE ENCONTRAR UN CANDIDATO PARA ALTO EJECUTIVO Y SU REMUNERACION? PORQUE Y COMO?	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
	LA FRECUENCIA CON QUE SU EMPRESA NECESITA CONTRATAR ALTOS EJECUTIVOS TIENE ALGUN IMPACTO O DETERMINA SU REMUNERACION?	SI	NO	NO	NO	NO	20%	80%
	EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA ES UN FACTOR QUE DETERMINA LA REMUNERACIÓN DE SUS ALTOS EJECUTIVOS?, COMO Y PORQUE?	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
	PARA DETERMINAR LA REMUNERACIÓN DE UNO DE SUS EJECUTIVOS, REVISAN LA REMUNERACION DE OTROS EJECUTIVOS POSICIONES SIMILARES? COMO Y PORQUE?	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
	COMO CONSIDERA USTED QUE EL TIPO DE SECTOR DONDE SE ENCUENTRA UBICADA LA EMPRESA INFLUYE EN LA REMUNERACION DE LOS ALTOS EJECTIVOS?	SI	SI	NO	SI	SI	80%	20%
	LA REMUNERACION DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DE SU COMPETENCIA O OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR, COMO INFLUYE EN LA REMUNERACION DE SUS ALTOS EJECUTIVOS?	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
	EL SECTOR DONDE ESTA UBICADA SU EMPRESA DETERMINA LA REMUNERACION DE SUS ALTOS EJECUTIVOS?	NO	SI	SI	SI	SI	80%	20%
ENTORNO	LOS EJECUTIVOS TIENEN QUE VER O SON MIEMBROS DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN DE SU EMPRESA? SE CONSIDERA EN LA REMUNERACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS LA FUNCIÓN SOCIAL QUE ESTOS DESEMPEÑAN? QUE SE ENTIENDE POR FUNCIÓN SOCIAL?	NO	NO	NO	NO	NO	0%	100%
	LAS COMPETENCIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES ES UN FACTOR QUE DETERMINA EN LA REMUNERACION DE ALTOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA? COMO Y PORQUE?	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
	EL MANEJO DE ASPECTOS LEGALES O CONFIDENCIALES DETERMINAN LA REMUNERACION DE ALTOS EJECUTIVOS EN SU EMPRESA? COMO Y	SI	SI	NO	SI	NO	60%	40%
	LA REGION DONDE SE VA A DESMPENAR EL ALTO EJECUTIVO TIENE ALGUNA INCIDENCIA EN SU REMUNERACION? CUALES ASPECTOS CULTURALES SE TIENEN EN CUENTA?	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
	EL USO DE LA TECNOLOGIA AVANZADA ES UN FACTOR QUE DETERMINA LA REMUNERACION DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA?	NO	SI	NO	NO	NO	20%	80%
INDIVIDUALES	LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE LOS ALTOS EJECUTIVOS SON UN FACTOR QUE DETERMINEN SU REMUNERACION? COMO Y PORQUE?	SI	SI	SI	NO	SI	80%	20%
	LA IMAGEN DIRECTIVA Y/O SOCIAL ES UN FACTOR QUE SE TENGA EN CUENTA EN LA REMUNERACION DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA? COMO Y PORQUE?	NO	NO	SI	NO	SI	40%	60%
ORGANIZACIONALES	EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN SU CASO, ES UN FACTOR QUE DETERMINE LA REMUNERACION DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA? COMO Y PORQUE?	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
	LOS ALTOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA PARTICIPAN EN LOS COMITES QUE DEFINEN LOS FACTORES DE SU REMUNERACION? CREE USTED QUE ELLOS TIENEN CIERTA INFLUENCIA EN ESTOS FACTORES?	NO	NO	NO	NO	NO	0%	100%
	DE QUE MANERA AFECTA LA RELACION DE LOS ALTOS EJECUTIVOS CON LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA EMPRESA, SU REMUNERACION? EXISTE ESTE TIPO DE RELACIONES?	NO	NO	NO	NO	NO	0%	100%
	LA REMUNERACION DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA ESTÁ RELACIONADA CON LA JERARQUIA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN? COMO ES ESTA RELACIÓN?	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
	COMO INFLUYEN LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA EN LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA REMUNERACION DE LOS ALTOS	NO	NO	NO	NO	NO	0%	100%
	LA EXISTENCIA DE MECANISMOS DE CONTROL Y SUPERVISION SON UN FACTOR QUE DETERMINEN LA REMUNERACION DE ALTOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA?	NO	SI	NO	NO	SI	40%	60%
	LA ESTRUCTURA DE LOS PROPIETARIOS DE SU EMPRESA, TIENEN ALGUNA INCIDENCIA EN LA REMUNERACION DE LOS ALTOS EJECUTIVOS? COMO Y PORQUE?	NO	NO	NO	NO	NO	0%	100%
	LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL INFLUYE EN LA DETERMINACION DE LA REMUNERACION DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA? COMO Y PORQUE?	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%

**Fuente: Elaboración propia.**

Como se observa en la Tabla 4.14., los siguientes, corresponden a los factores económicos considerados por las empresas como determinantes de los salarios de los ejecutivos: la información del mercado, oferta de directivos, rendimiento de la empresa, retribución de otros directivos con puestos similares, actividad económica de la empresa, salarios del mercado y el sector en donde está ubicada la empresa.

Dentro de los factores del entorno, las empresas definieron como determinantes, de la remuneración de los altos ejecutivos los siguientes: el contexto decisional, la cultura nacional y los mecanismos contractuales en menor proporción, adicionalmente también fue reportado como un factor adicional: el nivel de responsabilidad y/o contribución del cargo.

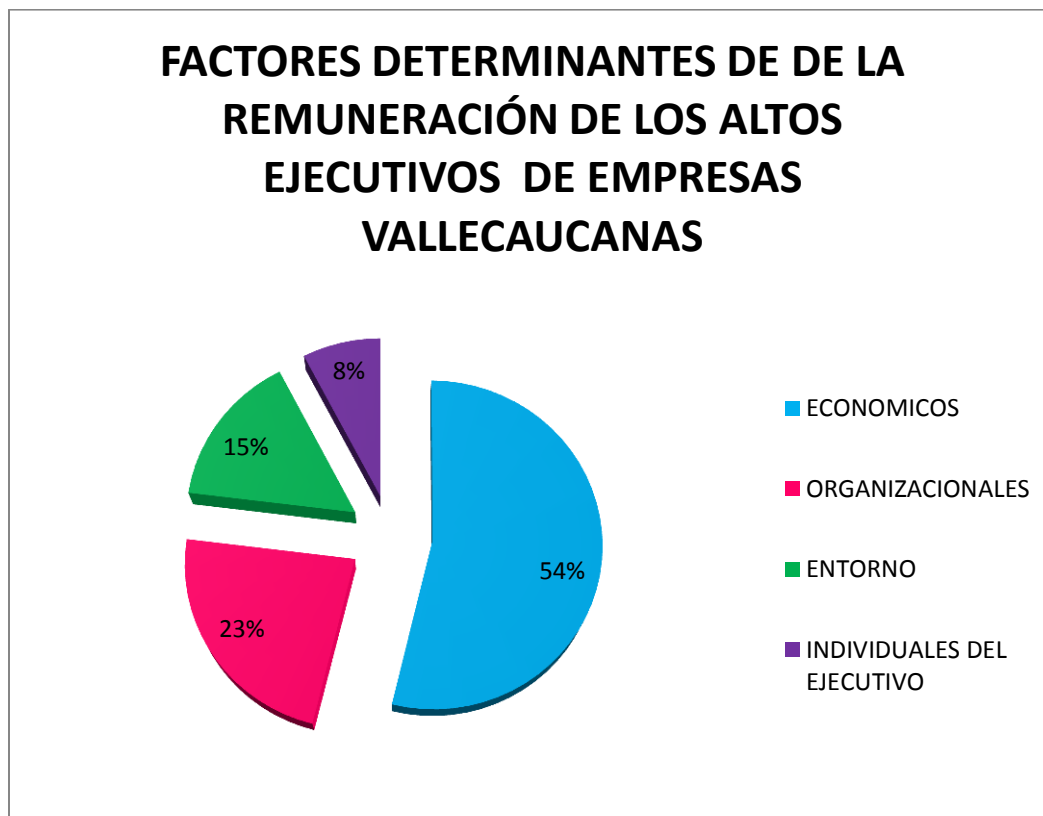
Con respecto a los factores individuales del ejecutivo, los resultados indican que las empresas tienen en cuenta los conocimientos o habilidades del ejecutivo, para definir su remuneración.

Y finalmente de los factores organizacionales, son considerados como factores determinantes de la remuneración de los ejecutivos: el tamaño de la organización, la jerarquía interna de la empresa y el contexto estratégico, además, se encontró como un factor adicional, el área de responsabilidad dentro de la organización, la cual puede incidir también en el nivel de remuneración del ejecutivo.

La Figura 4.13., “Factores determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos de las Empresas Vallecaucanas.”, indica la distribución encontrada de los factores encontrados como determinantes de los salarios de los altos ejecutivos de las empresas Vallecaucanas.



**Figura 4.13. Factores determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos de Empresas Vallecaucanas.**



**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo con la Figura anterior, encontramos que las empresas Vallecaucanas tienen en cuenta factores incluidos en las categorías de análisis evaluadas: Económicas, del Entorno, Individuales y Organizacionales, de las que sobresalen en primer lugar los factores de tipo Económico, como los más importantes ya que se constituyen en el 54% de los factores definidos por las empresas como determinantes del salario de los Ejecutivos. En segundo lugar están los factores Organizacionales que corresponden al 23% de los factores considerados como determinante de la remuneración de los ejecutivos.

En tercer lugar quedan los factores del Entorno, equivalentes al 15% de los factores encontrados como determinantes del salario de los Ejecutivos de empresas Vallecaucanas y finalmente en cuarto lugar los factores individuales del ejecutivo, equivalentes al 8% de los factores determinantes de los altos ejecutivos.

Luego del análisis anterior realizado a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas, con el que fue identificado si las categorías de análisis propuestas con los factores incluidos en ellas son considerados como determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos, en el siguiente capítulo, tomando como base estos resultados, será elaborado el modelo propuesto de los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca.

## **5. MODELO DE REMUNERACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DEL VALLE DEL CAUCA**

En el capítulo anterior fueron identificados de acuerdo con las categorías de análisis definidas, los factores económicos, del entorno, organizacionales y los individuales del directivo, que podrían ser determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos en las empresas del Valle del Cauca, en este capítulo se hará análisis reflexivo de estos factores encontrados en las empresas vallecaucanas vs. los factores teóricos encontrados en la revisión bibliográfica, dicho análisis será realizado en orden de importancia según los hallazgos y apartir de este se presentará el modelo propuesto como esquema integrador para la remuneracion de los altos ejecutivos del Valle del Cauca en esta insvestigación.

Luego de la evaluación y análisis de los resultados de las entrevistas en la sección 4.4.1, encontramos que de las empresas Vallecaucanas entrevistadas, entre el 80% y 100% de ellas, consideran como factores determinantes de la remuneración de sus altos ejecutivos, factores de tipo económico en su mayoría, factores del entorno, factores organizacionales, y en menor proporción los factores individuales del ejecutivo. Dentro de estas categorías de factores son considerados unos específicos, los cuales se resumen a continuación.

## **5.1 FACTORES DETERMINANTES ENCONTRADOS EN LAS EMPRESAS VALLECAUCANAS**

En las siguientes secciones se presentara un resumen de los factores por categoría de análisis que las empresas del Valle del Cauca consideran como determinantes de la remuneración de sus altos ejecutivos.

### **5.1.1. Factores económicos considerados**

Dentro de los factores económicos fueron encontrados los siguientes:

- La información del mercado, es considerada por el 100% de las empresas.
- Oferta de directivos, es considerada por el 100% de las empresas.
- Rendimiento de la empresa, es considerado por el 100% de las empresas.
- Retribución de otros directivos con puestos similares, es considerada por el 100% de las empresas.
- Actividad económica de la empresa, es considerada por el 80% de las empresas.
- Salarios del mercado, es considerado por el 100% de las empresas.
- Sector de la empresa, es considerado por el 80% de las empresas.

#### **5.1.2. Factores del entorno considerados**

Los siguientes corresponden a los factores del entorno encontrados:

- Contexto decisional, es considerado por el 100% de las empresas.
- Cultura nacional, es considerada por el 100% de las empresas.

Como un factor adicional se encontró:

- El nivel de responsabilidad y/o contribución del cargo

#### **5.1.3. Factores individuales del ejecutivo considerados**

- Conocimientos o habilidades del ejecutivo, son considerados por el 80% de las empresas.

#### **5.1.4. Factores Organizacionales considerados**

- El tamaño de la organización, es considerado por el 100% de las empresas.
- Jerarquía interna de la empresa, es considerada por el 100% de las empresas.
- Contexto estratégico, es considerado por el 100% de las empresas.

Dentro de los factores Organizacionales fue encontrado como un factor adicional

- El área de responsabilidad dentro de la organización

A continuación se describen con mayor detalle los factores emergentes del trabajo de campo, como determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos encontrados en las empresas vallecaucanas vs. los soportes teóricos, comenzando en orden de importancia según los hallazgos, con los factores económicos.

## **5.2. REVISIÓN DE LOS FACTORES EMERGENTES**

A continuación serán revisados los diferentes factores versus los hallazgos teóricos para establecer si son corresponden con los hallazgos teóricos y si fue encontrado algún factor adicional que no estaba identificado en la revisión bibliográfica.

### **5.2.1. Factores económicos**

De acuerdo con la revisión realizada en el capítulo anterior y sección 5.1.1., todos los factores determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos, de tipo

económico que se encontraron en la revisión documental y marco teórico, fueron encontrados también como factores económicos determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos de las empresas vallecaucanas, es decir que los hallazgos en este trabajo de investigación coinciden con autores Gomez-Mejía y Wiseman (1997) y Barkema y Gomez-Mejia (1998), quienes presentan como factores determinantes que influyen en la retribución del directivo en la dimensión de los criterios: el rendimiento, mercado y retribución de otros directivos, entre otros incluidos en esta dimensión.

Al igual que Georgen y Rennerber (2011), encontraron que hay un vínculo efectivo entre el rendimiento corporativo y la remuneración del ejecutivo, lo cual implica que a mayor rendimiento de la organización, mayor será la remuneración del ejecutivo, que fue ratificado posteriormente por Lee (2009) en un estudio realizado sobre firmas Australianas y de Singapur, en las empresas vallecaucanas, también fue hallado un vínculo entre la remuneración de los altos ejecutivos y el rendimiento de la empresa, que también es directamente proporcional, es decir, a mayor rendimiento, mayor remuneración recibirá el ejecutivo.

Adicionalmente se encontró que la información del mercado, o las fuerzas del mercado según Teoría de la agencia de Jensen y Meckling (1976), son un factor que determina la remuneración de los ejecutivos de las empresas vallecaucanas, que también tienen que ver con el sector en donde se ubique la empresa, al igual que lo encontrado por Ciscel y Carroll (1980) quienes evidenciaron que las fijaciones de la compensación están de acuerdo con el sector industrial.

En las empresas vallecaucanas también son definidas bandas salariales inferiores y superiores así como lo describió Fama (1980) quien hace referencia a que en las empresas son definidas bandas retributivas inferiores como también superiores, argumento que posteriormente fue ratificado por Gómez-Mejía y

Sánchez (2006), indicando que las organizaciones son quienes finalmente definen de manera autónoma las retribuciones de sus directivos apoyándose en la información obtenida en el mercado y en las encuestas salariales disponibles.

De acuerdo con lo anterior, al igual que lo expuesto por Gomez-Mejía y Balkin (1992), en cuanto a que los estudios salariales de mercado, desarrollados por la Gestión de Recursos Humanos, son usados para fijar retribuciones de mercado equitativas y competitivas en las organizaciones, en las empresas vallecaucanas estos estudios son utilizados con el mismo objetivo.

En cuanto a la oferta de directivos, las empresas vallecaucanas, consideran este factor como determinante, debido a que si no se tienen remuneraciones competitivas con las del mercado, esto les va a generar mayor movilidad y dificultades en la retención y contratación de sus ejecutivos.

De manera similar de acuerdo con lo descrito por O'Reilly et al. (1988) en la teoría de la comparación social, para las empresas vallecaucanas es fundamental revisar la retribución que tienen otros directivos que ocupan puestos similares en el momento de fijar la retribución, y también, como lo describen Ezzamel y Waltson (1998), las empresas del Valle del Cauca utilizan como un método de retención de los ejecutivos, el asignar un salario que no debe ser menor al salario de otros ejecutivos ubicados en empresas similares.

Las empresas del Valle del Cauca, consideran también como un factor determinante de la remuneración de sus ejecutivos el sector en el cual está ubicada su empresa, así como lo indicó Keane (1993) quien en su estudio evidenció la influencia del sector en el que se ubican las empresas que el mismo puesto de trabajo e incluso los mismos puestos de trabajo en el mismo sector pueden diferir en las asignaciones salariales entre distintas empresas.



La actividad económica de la empresa, es considerada como un factor determinante de la remuneración de las empresas vallecaucanas, que está de acuerdo con el referente teórico expuesto por Keane (1993).

### **5.2.2. Factores Organizacionales**

Al igual que Murphy (1999), Citado por Georgen y Renneboog (2011); Linn y Park (2005), quien encontró una fuerte correlación entre el salario del ejecutivo y el tamaño de la empresa, en las empresas vallecaucanas también fue encontrado éste como un factor determinante de la remuneración de los altos ejecutivos, que también fue descrito por Gomez-Mejía y Wiseman (1997) y Barkema y Gomez-Mejia (1998), en donde se establece una relación directa, es decir que a mayor tamaño de la organización, mayor será la remuneración.

En las empresas del Valle del Cauca, la jerarquía interna de la empresa es un factor determinante de la remuneración de sus ejecutivos, lo cual es explicado por Gómez-Mejía (1994) y Gómez-Mejía y Sánchez (2006) de la siguiente manera: las normas sociales Influyen sobre la retribución del directivo, y esta depende de la jerarquía interna de la organización, según la teoría estructural (Simon, 1957). En concordancia con lo anterior, normalmente, a mayor tamaño de la empresa, el número de niveles jerárquicos es mayor, entonces la remuneración del directivo será mayor en empresas con estructuras compuestas por mayores posiciones jerárquicas en los cargos directivos, es decir en empresas con mayor tamaño (Pavlik y Belkaoui, 1991; Gomez-Mejía y Sánchez, 2006).

Por otro lado, el contexto estratégico también es considerado por las empresas del valle del cauca como un factor determinante de la remuneración de sus altos ejecutivos, también considerado en los factores teóricos en donde se reconoce la influencia de la estrategia organizacional en el diseño de retribución del directivo,

es decir que la retribución variable varía en función de la organización como ha sido evidenciado por Balkin y Gómez-Mejía (1990) y Gómez-Mejía (1992) los cuales está centrado en el efecto que tienen las distintas estrategias de diversificación en la estrategia de retribución del ejecutivo.

Dentro de los factores organizacionales encontramos que en las empresas vallecaucanas, se encontró que el área de responsabilidad del ejecutivo dentro de la organización, también es un factor que determina la remuneración, por ejemplo el ejecutivo del área de recursos humanos, recibe menor remuneración que el ejecutivo de mercadeo o el de ventas.

### **5.2.3 Factores del Entorno**

El contexto decisional, al igual que en los hallazgos teóricos, es un factor que determina la remuneración de los altos ejecutivos y este contexto se refiere al marco de problemas que afronta el directivo en el momento de tomar decisiones. Las decisiones ya sean positivas o negativas, afectan las percepciones que tiene el decisor y sus preferencias, llamado Economía del Comportamiento (Kahneman y Tversky, 1979) y este contexto decisional puede condicionar la actitud directiva frente al riesgo a la hora de tomar decisiones, influyendo en su retribución y en la relación que existe entre esta y el resultado empresarial. (Brookfield y Ormrod, 2000; Gómez-Mejía y Sánchez, 2006).

Para las empresas vallecaucanas, es considerado también como un factor determinante de la remuneración de sus ejecutivos el nivel de responsabilidad y/o contribución del cargo, en el cual a mayor contribución o responsabilidad del cargo, el ejecutivo va a recibir una remuneración mayor.

En las empresas del Valle del Cauca, la cultura nacional es un factor que determina la remuneración de sus altos ejecutivos al igual que en los estudios realizados por Gómez-Mejía y Sánchez (2006), la cultura también desempeña un papel importante en la remuneración del directivo y puede afectar su eficiencia y rendimiento en la organización, así como las características del entorno en que opera (Gómez-Mejía y Wiseman, 1997).

Al igual que en el referente teórico expuesto por Milkovich y Bloom (1998), las empresas vallecaucanas, también consideran como un factor determinante de la remuneración de sus ejecutivos, la cultura nacional, en la que también son considerados aspectos como retribución equitativa para empleados expatriados y la adaptación del sistema retributivo a la cultura nacional que se le aplique. En cuanto a la equidad, las empresas vallecaucanas buscan mantener intacto el poder de compra y la motivación de los expatriados en los lugares de destino, en concordancia con lo expuesto por Roth y O'Donnell (1996).

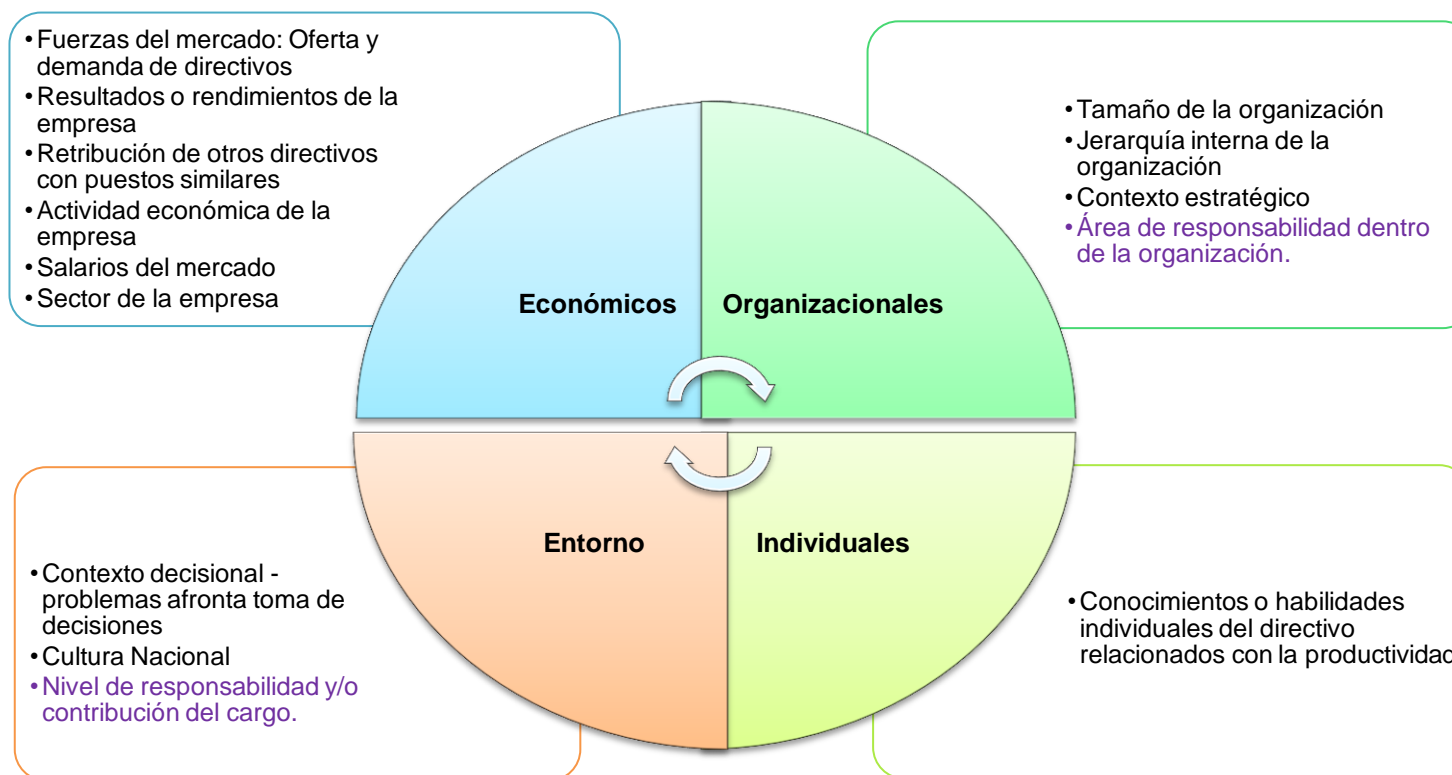
#### **5.2.4. Factores Individuales**

Para las empresas vallecaucanas los conocimientos o habilidades del ejecutivo hacen parte de los factores determinantes de la remuneración de éstos, lo cual está de acuerdo con los hallazgos descritos por Agarwal (1981), quien en su teoría del capital humano afirma que, los conocimientos individuales y las habilidades del ejecutivo están relacionados con su nivel retributivo. Es decir que aspectos como la experiencia laboral, la edad y movilidad de los directivos influyen a en el momento de fijar la retribución. La relación entre el capital humano y la retribución es positiva y las diferencias en la remuneración de los directivos se debe a las diferencias en la especificidad de las habilidades que posean frente a los demás candidatos, es decir que obtendrán una asignación mayor en la remuneración inicial los directivos con habilidades más generales (Harris y Helfat, 1997).

De acuerdo con Ángel y Fumás (1997) a mayor complejidad y tamaño de la organización, se requerirán en el ejecutivo características individuales superiores, lo cual implicaría, un considerable nivel en su retribución y por consiguiente la organización esperaría mayores beneficios/rendimientos con su desempeño y a su vez según Combs y Skill (2003), los premios que les son otorgados a los ejecutivos, son el reflejo de sus habilidades es decir que a mayores habilidades y capacidades del ejecutivo, mayores rendimientos y beneficios para la empresa en concordancia con la teoría del capital humano que también puede explicar por qué este factor es tenido en cuenta por las empresas del Valle del Cauca.

Luego de la revisión anterior, en la Figura 5.1. “Factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos en las empresas Vallecaucanas” se presenta el modelo obtenido como resultado de este trabajo de investigación, con los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca.

**Figura 5.1. Factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos en las empresas Vallecaucanas**



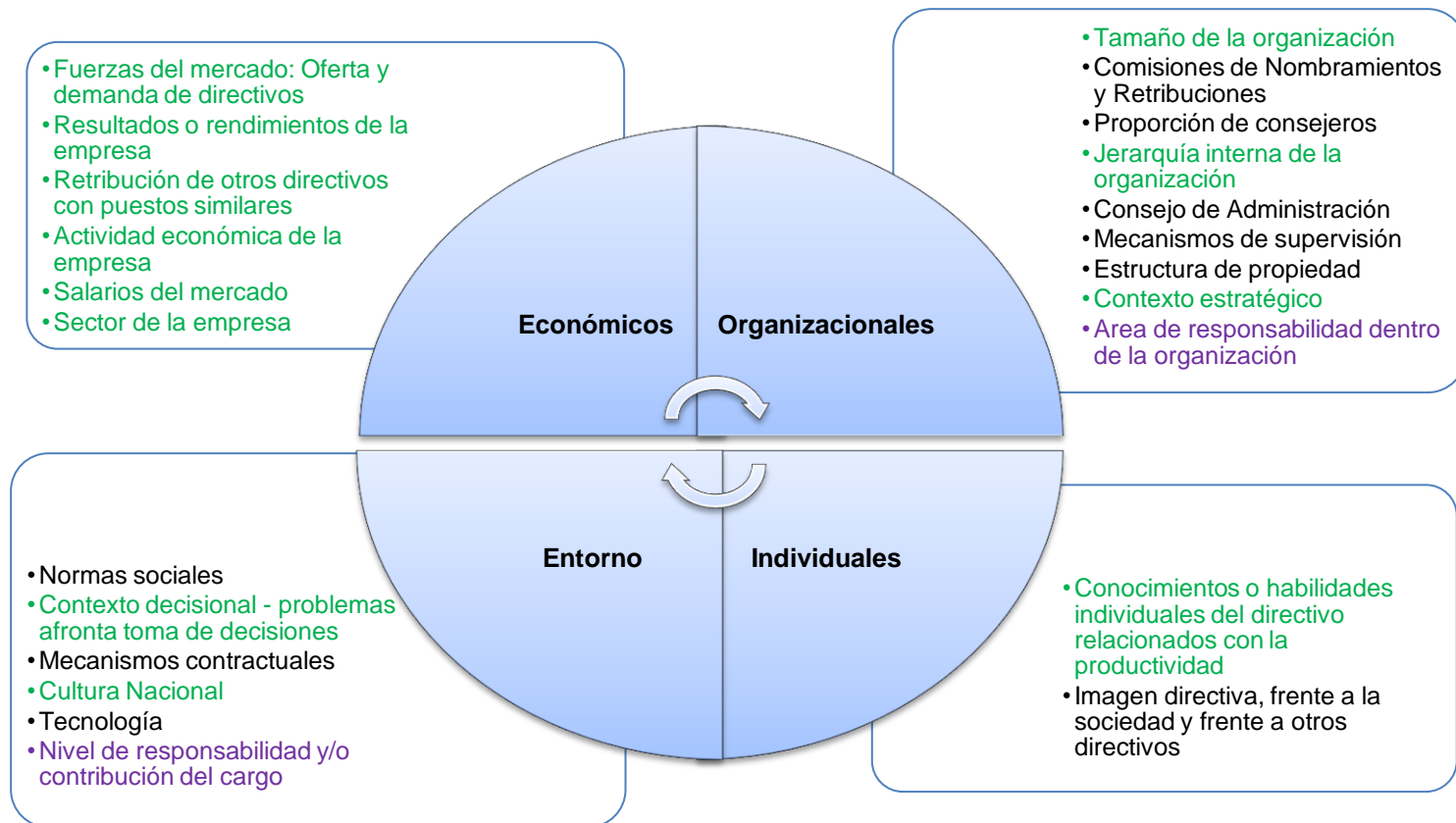
**Fuente: Elaboración propia.**

### 5.3. MODELO TEÓRICO CONTRASTADO

En la Figura 5.2. “Factores teóricos contrastados que determinan la remuneración de los altos ejecutivos”, como su nombre lo indica, muestra los factores teóricos encontrados, a partir de los cuales fueron diseñadas las categorías de análisis incluidas en la entrevista. En esta gráfica adaptada del marco teórico y revisión documental, se encuentran resaltados los factores que fueron encontrados entre el 80% al 100% de las empresas vallecaucanas entrevistadas en color verde.

La Figura 5.2., corresponde a una adaptación de la figura 2.4. proveniente del Marco Teórico Conceptual y Estado del Arte, la cual fue construida a partir de los factores teóricos encontrados en la revisión bibliográfica, agrupados en cuatro categorías principales: económicas, del entorno, organizacionales e individuales del directivo, de las que fueron resaltados en color verde, los factores teóricos de cada categoría que emergieron del trabajo de campo realizado y en color morado, se encuentran resaltados los factores encontrados en el trabajo de campo que no estaban incluidos dentro de los factores teóricos. En este punto de la investigación está desarrollándose la Fase final de Análisis del Caso de Estudio que concluirá al final de esta sección con el modelo de remuneración de los ejecutivos del Valle del Cauca.

**Figura 5.2. Factores teóricos contrastados que determinan la remuneración de los altos ejecutivos**



**Fuente: Adaptación de la Figura 2.4.**

Como se observa en la Figura 5.2, varios de los factores teóricos son utilizados por las empresas Vallecaucanas. Estos factores teóricos, presentan la siguiente distribución en las empresas del Valle del Cauca: de tipo económico, son utilizados el 100%, los factores del entorno el 40%, el 50% de los factores teóricos individuales del ejecutivo y el 38% de los factores teóricos Organizacionales son aplicados localmente. Estos resultados dependen del tipo de organizaciones con que se cuenta en el Valle del Cauca, de la complejidad de sus estructuras y de su tamaño frente a las compañías de otros países en las que fueron evidenciados los demás factores, entre otros aspectos.

De acuerdo con lo anterior, varios de los factores teóricos encontrados que son utilizados a nivel mundial por las empresas para definir la remuneración de sus ejecutivos, son también contemplados por las empresas Vallecaucanas y tienen en cuenta factores de las cuatro categorías teóricas: Económicos, Organizacionales, del Entorno e Individuales de los ejecutivos, se resaltan los factores teóricos económicos, ya que estos son tenidos en cuenta en su totalidad en las empresas estudiadas.

Adicionalmente emergieron de las entrevistas, dos factores que no estaban dentro de los factores teóricos encontrados que son: Área de responsabilidad del cargo dentro de la Organización, correspondiente a la categoría Organizacional y Nivel de responsabilidad y/o contribución del cargo, de la categoría Entorno. De acuerdo con la información recibida en las entrevistas, el área de responsabilidad del cargo, es un factor importante, porque dependiendo del área de responsabilidad, la remuneración del ejecutivo puede llegar a ser menor o mayor con respecto al mismo en otra área. En cuanto al nivel de responsabilidad y/o contribución del cargo, también implica remuneraciones mayores o menores, de acuerdo con esta condición.



En las encuestas salariales, PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP, esta última como entidad local, se revisan las remuneraciones de los ejecutivos desde 3 perspectivas o componentes: una parte fija o garantizada, una variable y el tercer componente son los beneficios. La distribución de los 3 anteriores depende de las funciones y responsabilidades de cada cargo ejecutivo específico para una organización.

Como se encontró en la teoría y a través de las entrevistas realizadas, las compañías toman como un referente importante estas encuestas salariales, para definir sus políticas de compensación y la subsiguiente aplicación a través de programas de administración de salarios, de acuerdo con el tipo de negocio, sector y posición de las organizaciones en el mercado salarial. Sin embargo dependiendo de la encuesta que consulte cada compañía, pueden presentarse variaciones en la distribución del salario, dependiendo del cargo, sobre todo en la parte variable de la remuneración y las variaciones son menores en el porcentaje de beneficios. En la parte fija en la mayoría de los cargos las diferencias son menores del 10%.

Tal como fue expuesto en el numeral 4.2. los beneficios otorgados en la remuneración de los ejecutivos, son otra forma de motivar su desempeño, aumentar la satisfacción y la productividad, con una manifestación de la preocupación y atención de la empresa por la situación social de sus empleados, por lo que se introducen beneficios de tipo laboral, familiar y social, que tienen componentes similares así como algunos son distintos entre los encontrados en las encuestas salariales, dependiendo del cargo directivo que sea revisado.

Algunas de las empresas vallecaucanas, contemplan dentro de los beneficios de sus cargos directivos, la membresía del club, Company Car en todas las empresas, medicina prepagada, pólizas de vida, préstamos para estudios de sus hijos, vivienda, calamidades y otros.

De acuerdo con lo anterior, las empresas tienen en cuenta los factores descritos, para definir políticas de compensación de los cargos ejecutivos, dando como resultado, la remuneración propiamente dicha del ejecutivo, que está distribuida en tres partes: una remuneración fija o garantizada, remuneración variable y remuneración en beneficios como se observa en la Figura 5.3. Remuneración de los ejecutivos del Valle del Cauca.

La Figura 5.3. fue construida a partir de la Figura 5.1. “Factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos en las empresas vallecaucanas”, en la cual se incluyen los factores emergentes como determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos de las empresas del Valle del Cauca, contrastados con los hallazgos teóricos que además incluye los factores adicionales identificados en las empresas, que no fueron encontrados en la revisión bibliográfica. A partir del estudio y definición de estos factores determinantes, las empresas fijan la remuneración de sus altos ejecutivos, compuesta por tres componentes o partes, identificados en las encuestas salariales y verificados en las entrevistas: remuneración fija o garantizada, remuneración variable y remuneración en otros beneficios. De estos 3 componentes, de acuerdo con las encuestas salariales y como lo muestra la Figura 5.3., en general, la remuneración fija se encuentra en mayor proporción con respecto a los otros dos componentes, luego le sigue la remuneración variable y por último la remuneración en términos de Otros beneficios los cuales son menores.

**Figura 5.3. Remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca**



**Fuente: Elaboración propia.**

Como puede verse en la figura anterior, el estudio de los factores que determina la remuneración de los altos ejecutivos, da como resultado la estructuración de la remuneración total del ejecutivo con tres componentes, que combinados de una forma adecuada según las condiciones de la organización, los requerimientos y responsabilidades del cargo, deberá ser competitiva con la remuneración de cargos similares en el mercado, de tal forma que sea atractiva para el ejecutivo, con mayores posibilidades de retención y motivación, para estimularlos en el cumplimiento de las estrategias del negocio y por consiguiente el incremento de la generación de valor para los accionistas y sostenibilidad de la compañía en el mercado.

El modelo anterior, puede ser tomado como base para estructurar las remuneraciones de sus altos ejecutivos, proporcionando claridad en los factores determinantes de la remuneración de éstos: factores económicos, los Organizacionales, los del entorno y los individuales del ejecutivo se deben tener en cuenta a la hora de fijar las remuneraciones de sus altos ejecutivos, adicionalmente son utilizadas en general por las empresas para definir la remuneración total del ejecutivo, y la proporción de sus 3 componentes: fijo o garantizado, variable y otros beneficios, de acuerdo con su capacidad económica y políticas internas, manteniendo su nivel frente a otras compañías en el mercado.

En este punto se da por finalizada la etapa de análisis del caso de estudio y en la siguiente sección se exponen las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir de los resultados de esta investigación.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta los objetivos y la metodología de esta investigación y respetando sus límites, después de realizar esta investigación con sus resultados es posible concluir:

1. Las encuestas salariales, son utilizadas por las empresas del Valle del Cauca y se constituyen una herramienta muy útil a la hora de definir las políticas de compensación de los altos ejecutivos del Valle del Cauca, ya que estas incluyen información por sectores y tamaño de las empresas, lo que ayuda a identificar a cada empresa en donde debe ubicarse para aproximarse a las remuneraciones fijadas en el mercado y de esta manera lograr mayor competitividad y equidad externa.
2. Al comparar los cargos de las dos encuestas salariales PRICEWATERHOUSECOOPERS y ACRIP, se presentan algunas diferencias apreciables en varios de los cargos evaluados, siendo más marcadas en los porcentajes de la parte variable de la remuneración que en la parte fija o garantizada y son más cercanos en cuanto a los porcentajes en la remuneración equivalentes a los beneficios en las dos encuestas, por lo que se recomienda tener en cuenta al menos dos encuestas salariales a la hora de fijar los salarios para evitar sesgar la información e incurrir en fijaciones salariales no competitivas o no adecuadas.
3. El conocimiento de los factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos ayuda a fijar remuneraciones atractivas y competitivas en el mercado, generando una mayor capacidad de retención del ejecutivo, asegurando el cumplimiento de las estrategias y rendimientos esperados para la compañía.

4. Los factores determinantes de la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca se clasifican en 4 categorías: económicos, organizacionales, del entorno y factores individuales del ejecutivo, los cuales tienen mayor o menor incidencia a la hora de fijar la remuneración, de acuerdo con las políticas internas de cada compañía.
5. Todos los factores económicos incluidos en el referente teórico, como son: la información del mercado, la oferta de directivos, el rendimiento de la empresa, la retribución de otros directivos con puestos similares, la actividad económica de la empresa, los salarios del mercado y el sector de la empresa, son considerados por más del 80% de las empresas del Valle del Cauca, los cuales tienen mayor incidencia a la hora de fijar la remuneración de sus ejecutivos.
6. Los factores teóricos del entorno: contexto decisional y cultura nacional también influyen en la fijación de la remuneración de los altos ejecutivos de las empresas vallecaucanas. Los factores organizacionales que determinan la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca son: el tamaño de la organización, la jerarquía interna de la empresa y el contexto estratégico, considerados por la totalidad de las empresas. Dentro de los factores organizacionales en las empresas vallecaucanas se encontró uno adicional no incluido en el referente teórico correspondiente al “área de responsabilidad del ejecutivo dentro de la organización”, que es determinante a la hora de definir la remuneración del ejecutivo.
7. El factor individual del ejecutivo que determina su remuneración en las empresas del Valle del Cauca corresponde a los Conocimientos o habilidades del ejecutivo considerado por el 80% de las empresas. Otro factor determinante de la remuneración de los ejecutivos no incluido en el

referente teórico obtenido de las empresas vallecaucanas, es el nivel de responsabilidad y/o contribución del cargo, en el cual a mayor contribución o responsabilidad del cargo, el ejecutivo va a recibir una remuneración mayor.

8. Las empresas del Valle del Cauca reconocen la existencia de factores determinantes de la remuneración de sus altos ejecutivos y los relacionan con la creación de valor, atracción del capital humano adecuado, motivación, retención del mismo, equidad interna y externa, para que con su desempeño, contribuya a incrementar la productividad y el valor para los accionistas.
9. El estudio de la identificación de los factores determinantes de la remuneración de los ejecutivos, da como resultado la estructuración de la remuneración total del ejecutivo con tres componentes: fijo o garantizado, variable y beneficios, que combinados de una forma adecuada según las condiciones de la organización, los requerimientos y responsabilidades del cargo, deberá ser competitiva con la remuneración de cargos similares en el mercado, de tal forma que sea atractiva para el ejecutivo, con mayores posibilidades de retención y motivación para estimularlos en el cumplimiento de las estrategias del negocio y por consiguiente el incremento de la generación de valor para los accionistas y sostenibilidad de la compañía en el mercado.

Adicionalmente, desde el punto de vista metodológico reconocimiento los límites teóricos (por las teorías utilizadas), empíricos (por la utilización de dos de las más importantes encuestas salariales y por la entrevista a 5 de las más grandes empresas del Valle del Cauca) y metodológicas (por las técnicas y herramientas utilizadas) se recomienda:



1. Las empresas pueden utilizar los hallazgos de esta investigación para determinar los factores que pueden definir para la remuneración de sus altos ejecutivos.
2. Las empresas y los investigadores deben prestar atención a las tendencias actuales de compensación, las cuales, sugieren un cambio en la definición de los beneficios, creando modelos que permitan ajustarse rápidamente a medida que cambian las condiciones del entorno, las exigencias del cliente y las estrategias del negocio, motivando a los ejecutivos para que se desarrollen y desempeñen de tal forma que contribuyan a incrementar la generación de valor para los accionistas de las organizaciones.
3. Los grupos de investigación y los investigadores pueden ampliar este estudio, para dar una mayor cobertura a las empresas del Valle del Cauca con el fin de identificar otros factores que se consideren como determinantes de la remuneración de sus altos ejecutivos teniendo en cuenta la diversidad de organizaciones con que se cuenta en esta región.

Como reflexión final, destacar la importancia del desarrollo de este trabajo para los investigadores y su director. Fue una gran oportunidad para conocer un fenómeno organizacional como la “remuneración de altos ejecutivos”, por medio de un proceso de investigación formativa, intentando una explicación de un fenómeno de la realidad a través de la interacción entre la teoría y la práctica, hasta formular científicamente un esquema para el reconocimiento y la identificación de los factores que la determinan.



## **7. BIBLIOGRAFÍA**

ACRIP. Encuesta Salarial año 2011

Agarwal, N. C. (1981). Determinants of executive compensation. *Industrial relations*. 20, 36-45.

Aktouf, O. (2009). La Administración: entre Tradición y Renovación: Capítulo 2 (segunda parte), *De la Administración general a la Organización burocrática ideal: ¿una administración normativa?*. 4ª Edición en español. (pp. 107-108). Cali, Colombia: Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores LTDA.

Amaya, G. M. (2003). Cap. 2: Algunas teorías acerca del salario. En *Administración de salarios e incentivos*. (pp. 23-29, 60). Bogotá, Colombia. Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería. Colección Desarrollo Empresarial.

Ángel, P. O. y Fumás, V. S. (1997). The compensation of Spanish executives: A test of managerial talent allocation model. *International Journal of Industrial Organization*. 15, 511-532.

Baguer A., A. (2009). Cap. 16 Ética en las organizaciones. En *Dirección de Personas: Un timón en la Tormenta*. (2ª Ed.). (pp. 328-330, 222). España-Argentina. Editorial Díaz de Santos.

Balkin, D. B. y Gomez-Mejia, L. R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*. 11, 153-169.

Barkema, H. G. y Gomez-Mejia, L. R. (1998). Managerial compensation and firm performance: a general research framework. *Academy of Management Journal*. 41, 135-145.

Barkema, H. G. y Pennings, J. M. (1998). Top management pay: Impact of overt and covert power. *Organization Studies*. 19, 975-1003.

Beatty, R.P. y Zajac, E.J. (1994). Managerial incentives, monitoring, and risk-bearing: A study of executive compensation, ownership, and board structure initial public offerings. *Administrative Science Quarterly*. vol. 39, pp. 313-336.

Belliveau, M.A., O'Reilly, C.A. y Wade, J.B. (1996). Social capital at the top: effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of Management Journal*. 39, 1568-1593.

Bloom, M., Milkovich, G. y Mitra, A. (2003). International compensation: learning from how managers respond to variations in local host context. *International Journal of Human Resource Management*. 14, 1350-1367.

Bognanno, M. L. (2001). Corporate tournaments. *Journal of Labor Economics*. 19, 290-315.

Bohlander, G y Snell, S. (2008). Cap. 9 Administración de la compensación. En Administración de recursos humanos. (14ª Ed.). (pp. 396-419). México D.F. Cengage Learning, Inc.

Bonache, J. & Cabrera, A. (2006). Cap. 1 Los pilares de la Dirección de personas. En Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. (11ª Ed.). (pp. 190-191). Madrid. FT Prentice Hall.

Boyd, B. K. (1994). Board control and CEO compensation. *Strategic Management Journal*. 15, 335-344.

Boyd, B. K. (1995). CEO duality ad firm performance: A contingency model. *Strategic Management Journal*. 16, 301-302.

Brick, I.E., Palmon, O. y Wald, J.K. (2006). CEO compensation, director compensation, and firm performance: Evidence of cronyism?. *Journal of Corporate Finance*. 12, 403-423.

Brookfield, D. y Ormrod, P. (2000). Executive stock options: volatility, managerial decisions and agency costs. *Journal of multinational Financial Management*. 10, 275-295.

Calderón, C.G., Naranjo, C.J. y Álvarez, C.M. (2010). Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema Integral. *Cuaderno de Administración*. Bogotá (Colombia). Julio-diciembre. 23(41): 13-36.

Carpenter, M. A. (2000). The Price change: The role of CEO compensation in strategic variation and deviation from industry strategy norms. *Journal of Management*. 26, 1179-1198.

Carpenter, M. A. y Sanders, W. G. (2002). ¿Top management team compensation: The missing link between CEO pay and firm performance?. *Strategic Management Journal*. 23, 367-375.

Carpenter, M. A. y Sanders, W. G. (2004). The effects of top management team pay and firm internationalization on MNC performance. *Journal of Management*. 30, 509-528.

Chiavenato, A. (2002). Capítulo 9: Remuneración. En *Administración de Recursos Humanos*. (pp. 228 – 281, 411, 232-234). Colombia: Mc Graw Hill.

Ciscel D.H y Carroll, T.M. (1980). The determinants of executive salaries: an econometric survey. *Review of Economics and Statistics*. 62, 7-13.

Código Sustantivo del Trabajo. Ministerio de Seguridad Social. República de Colombia. 2011.

Combs, J.G. y Skill, M.S. (2003). Managerialist and human capital explanation for key executive pay premium: A contingency perspective. *Academy of Management Journal*. 46, 63-73.

Consuegra, J. H. (1997). Salarios, Ingresos e Inflación. En Teoría de la inflación el interés y los salaries.6a Ed. Plaza & Janes (pp. 267-369).

Conyon, M. J. y Peck, S. I. (1998). Board control, remuneration committees, and management compensation. *Academy of Management Journal*. 4, 135-145.

Conyon, M. J., Peck, S. I. y Sadler, G. V. (2001). Corporate tournaments and executive compensation: evidence from UK. *Strategic Management Journal*. 22, 805-815.

Cyert, R. M. y March, J.G. (1963). A behavioral theory of the firm. Prentice-Hall-Englewood Cliffs.

Daily, C. M., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E. y Dalton, D. R. (1998). Compensation committee composition as a determinant of CEO compensation. *Academy of Management Journal*. 41, 209-220.

David, P., Kochhar, R. y Levitas, E. (1998). The effect of institutional investors on the level and mix of CEO compensation. *Academy of Management Journal*. 41, 200-208.

De Cenzo, R. (2001). Capítulo 11, Establecimiento de planes de pago y recompensas. En Administración de Recursos Humanos. México D.F. Editorial Limusa Wiley. pp. 320-351.

Diccionario de la Real academia de la lengua española  
[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=concesi%F3n](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=concesi%F3n)

Dolan *et al.* (2003). Cap. 9 El sistema de compensaciones: la equidad interna y externa. Cap. 10 El sistema de compensaciones: la retribución variable e indirecta. En La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. (2ª Ed.). (pp. 201-242). Madrid. McGraw-Hill/Interamericana de España S. A. U.

Elitzur, R. R. y Yaari, V. (1995). Executive incentive compensation and earnings manipulation in a multi-period setting. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 26, 201-219.

Eriksson, T. (1999). Executive compensation and tournament theory: Empirical test on Danish data. *Journal of Labor Economics*. 17, 262-280.

Escobar, J. (2011). Las 500 empresas más exitosas del Valle del Cauca en el año 2010. En *El País*. Santiago de Cali. Viernes, (2011, Jul, 29). 2-3; 8-16.

Ezzamell, M. y Watson, R. (1998). Market comparison earnings and the bidding-up of executive cash compensation: Evidence from the United Kingdom. *Academy of Management Journal*. 41, 221-231.

Fama, E. (1980). Agency problems and theory of the firm. *Journal of Political Economy*. 88, 288-307.



Fama, E. F. y Jensen, M. L. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*. 26, 301-325.

Fernandez, M. C., Arrondo, G. R. & Fernández R. E. (2012). Incidencia de las comisiones de nombramientos y retribución sobre las remuneraciones de los consejeros ejecutivos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 15, 13-41.

Ferreira, W. L. (1996). Executive compensation and dividend policy. *Journal of Corporate Finance*. 2, 335-358.

Fich, E.M y White L.J. (2005). Why do CEOs reciprocally sit on each other's boards?. *Journal of Corporate Finance*. 11, 175-195.

Finkelstein, S. y Hambrick, D. C. (1988). Chief executive compensation: A synthesis and reconciliation. *Strategic Management Journal*. 9, 543-558.

Finkelstein, S. y Boyd, B. K. (1998). How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal*. 41, 179-199.

Firth, M., Tam, M. y Tang, M. (1999). The determinants of top management pay. *Omega, The international Journal of Management Science*. 27, 617-635.

Gallo, M. A. (1988). Remuneración de Directivos. Nota técnica de la División del Investigaciones de IESE. Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, Universidad de Navarra, Barcelona. Abril de 1988, pp. 1-11.

García, M., Murillo, G. y González, C. (2011). Cap. 1 Organización y Planificación del Área de Gestión Humana. En *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. (pp. 13-18). Santiago de Cali, Colombia. Editorial Universidad del Valle. Colección Ciencias sociales.

García, M. (2008). La Gestión Humana en las Organizaciones: Una perspectiva teórica. En M. García, K. Sánchez, A. Zapata, *Perspectivas Teóricas para el Estudio de la Gestión Humana*. (pp. 13-65). Santiago de Cali: Editorial Universidad del Valle.

Garen, J.E. (1994). Executive compensation and principal agent theory. *Journal of Political Economy*. 102, 1175-1199.

Georgen, M. (2011). International corporate governance, forthcoming. Pearson.

Georgen, M., y Renneboog, L. (2011). Managerial Compensation. *Journal of Corporate Finance*. 17, 1068-1077.

Gerhartm, B. y Milkovich, G.T. (1992). Employee compensation: Research and practice. En M. Dunnette y L. Hough (Eds.): *Handbook of Industrial and Organizational psychologists*. 3, 481-570. Consulting Psychologists Press. Palo Alto.

Giannatale, S.D. (2003). El componente del Largo Plazo de la Relación entre la remuneración al Ejecutivo y el desempeño de la empresa. *El Trimestre Económico*. Fondo de Cultura Económica, México. Vol. LXXII (4). Núm. 288, octubre-diciembre. pp. 735-764.

Goldberg, L.G. y Idson, T. L. (1995). Executive compensation and agency effects. *Financial Review*. 30(2), 313-335.

Gómez-Mejía L. R. (1992). Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategy Management Journal*. 13, 381-397.

Gómez-Mejía L. R. y L., Balkin, D. (1992). Compensation, organizational strategy, and firm performance. South Western Publishing. Cincinnati.

Gómez-Mejía L. R. y L., Balkin, D. (1992). Determinants of faculty pay: an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*. 35, 921-955.

Gómez-Mejía, L. R. (1994). Executive compensation: a reassessment and a future research agenda. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 12, 161-222.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2005). Gestión de recursos humanos. (5ª Ed.). (pp. 374). Madrid, España. Pearson Prentice Hall.

Gómez-Mejía, L. R. y Sánchez M. G. (2006). La Retribución y los Resultados de la Organización. Investigación y práctica empresarial. Madrid, España: Pearson Education, S.A.

Gómez-Mejía, L. R. y Welbourne, T. M. (1989). Strategic design of executive compensation programs. En L.R. Gomez-Mejía (Ed.): *Compensation and Benefits*. (pp. 216-269). Bureau of National Affairs, Washington.

Gómez-Mejía, L. R. y Wiseman, R. M. (1997). Reframing executive compensation: and assessment and outlook. *Journal of Management*. 23(3), 291-374.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001) Dirección y Gestión de recursos humanos. Prentice Hall, Madrid.

Harris, D y Helfat, C. (1997). Specificity of CEO human capital and compensation. *Strategic Management Journal*. 18, pp. 895-920.

HayGroup. [En línea]. Compensación. [Consultado 14 abril. 2013]. Disponible en <http://www.haygroup.com/co/services/index.aspx?id=14618>>.

HC-HUMAN CAPITAL. (2009-2010) Encuesta Salarial y Tendencias en Gestión Humana. (pp. 37-38). Seeliger y Conde.

Henderson, R. I. (2003). Compensation Management in a knowledge-based world. 9<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice hall.

Hollstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*. 14, 74-91.

Hoskisson, R.E., Hitt, M.A. y Hill, C. W. L. (1992). Managerial incentives and investment in R&D in large multiproduct firms. *Organization Science*. 3(4), 1-17.

Ivancevich, J.M. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. 9. (pp. 5, 328). México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 3, 305-360.

Kahneman, D. y Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*. 47, 262-291.

Keane, M. P. (1993). Individual heterogeneity and interindustry wage differentials. *Journal of Human Resources*. 28, 134-161.

Kerr, J. L. (1985). Diversification strategies and managerial rewards: an empirical study. *Academy of Management Journal*. 28, 155-179.

Kroll, M., Simmons, S.A. y Wright, P. (1990). Determinants of chief executive officer compensation following major acquisitions. *Journal of Business Research*. 20, 349-366.

Kvale, S. (1996). InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Thousand Oaks, California. United States of America. SAGE Publications. pp. 88, 133-135, 189-190.

Lazear, E. P. y Rosen, S. (1981). Rank orders tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*. 89, 841-864.

Lee, J. (2009). Executive Performance-based remuneration, performance change and board structures. *The International Journal of Accounting*. 44, 138-162.

Leontiades, M. (1980). Strategies for diversification and change. Little Brown, Boston.

Linn, S.C. y Park, D. (2005). Outside director compensation policy and investment opportunity set. *Journal of Corporate Finance*. 11, 680-715

Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Executive*. 2, 127-132.

Main, B., O'Reilly, C. y Wade, J. (1993). Top executive pay: Tournament or teamwork?. *Journal of Labor Economics*. 11, 606-628.

Mcknight, P. y Tomkins, C. (2003). The implications of Firm and Individual Characteristics on CEO Pay. *European Management Journal*. 22: 1, 27-40.

Mercer. [En línea]. Misión. [Consultado 14 abril. 2013]. Disponible en <<http://www.mercer.com/solutions/surveys-and-products?siteLanguage=100>>.

Merriam, S. B. (1988). Case study research in education: A qualitative approach. San Francisco: Jossey-Bass. pp. 30-31.

Milkovich, G.T. y Bloom, M. (1998). Relationships Among Risk, Incentive Pay, and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*. June 1, 1998 41:3283-3297.

Milkovich, G. T., Gerhart, B. y Hannon, J. (1991). The effects of research and development intensity on managerial compensation in large organizations. *Journal of High Technology Management Research*. 2, 133- 150.

Milkovich, G. T. y Newman, J. M. (2004). Compensation. 8a. edition. New York: Irwin/McGraw-Hill,

Milkovich, G. T. y Rabin, B. (1991). Executive compensation and firm performance: research questions and answer. En F. Foulkes (Ed): Executive compensation. A strategic guide for the 1990s. pp. 81-97. Harvard Business School Press, Boston.

Miller, J. S. y Wisseman, R. M. (2001). Perceptions of executive pay: does pay enhance a leader's aura. *Journal of Organizational Behavior*. 22, pp.703-711.

Ministerio de Seguridad Social. (2011). *Código Sustantivo del Trabajo*. República de Colombia.

Montemayor, E. F. (1996). Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms. *Journal of Management*. 22, 889-908.

Morales, J.A. y Velandia, N.H. (1999). Capítulo 3. Valoración de los puestos de trabajo. En Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá, Colombia. McGrawHill. pp. 6-7, 63-71.

Morgan, A., Poulsen, A. y Wolf, J. (2006). The evolution of shareholder voting for executive compensation schemes. *Journal of Corporate Finance*. 12, 715-737.

Ogliastri, E., Ruiz, J. y Martínez, I. (2005). *Human resource management in Colombia*. En M.M. Elvira y A. Davila (Eds.). (pp. 165-177). Routledge, London: Managing human resources in Latin America: An Agenda for International Leaders.

O'reilly, C. A.; Main, B. G. y Crystal, G. S. (1988). CEO compensation as tournament and social comparison: a tale of two theories. *Administrative Science Quarterly*. 33, 257-254.

Palley, T. I. (1995). Safety in numbers: A model of managerial herd behavior. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 28, 443-450.

Pavlik, E. L. y Belkaoui, A. (1991). Determinants of Executive Compensation: Corporate Ownership, Performance, Size and Diversification. United States of America. Editorial Quorum Books.

Pitts, R. A. (1974). Incentive compensation and organization design. *Personnel Journal*. 20, 338-344.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. [En línea]. Compensación. [Consultado 14 abril. 2013]. Disponible en <<http://www.pwc.com/co/es/compensacion/index.jhtml>>.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. Encuesta Salarial año 2011

Pukthuanthong, K., Roll, R. y Walker T. (2007). How employee stock options and executive equity ownership affect long-term IPO operating performance. *Journal of Corporate Finance*. 13, 695-720.

Rajagopalan, N. (1997). Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms. *Strategic Management Journal*. 18, 761-785.

Renneboog, L y Zhao, Y. (2011). Us Knows us in the UK: On director networks and CEO compensation. *Journal of Corporate Finance*. 17, 1132-1157.

Rimsky, Tolo M. (2005). Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago al personal. Revisión Técnica: Rodríguez, T. J.L., Salvatorio, M. A., Chiquini, B. F. (pp. XV, 14-16, 95, 515-516) México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Roth, K. y O'Donnell, S. (1996). Foreign subsidiary compensation strategy: an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*. 39, 678-703.

Rynes, S.L. y Barber, A.E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*. 15, 286-310.

Salancik, G.R. y Pfeffer, J. (1980). Effects of ownership and performance on executive tenure in U.S. corporations. *Academy of Management Journal*. 23, 653-664.

Salter, M. A. (1973). Tailor incentive compensation to strategy. *Harvard Business Review*. 51(2), 94-102.



Samper Headhunting. [En línea]. Nuestros Productos. [Consultado 14 abril. 2013]. Disponible en [http://www.samperheadhunting.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17:head-hunting&catid=16:nuestros-productos&Itemid=128&lang=es&gclid=CIC5nLfly7YCFRRfnAodZUkA\\_Q](http://www.samperheadhunting.com/index.php?option=com_content&view=article&id=17:head-hunting&catid=16:nuestros-productos&Itemid=128&lang=es&gclid=CIC5nLfly7YCFRRfnAodZUkA_Q).

Simon, H.A. (1957). The compensation of executives. *Sociometry*. 20, 32-35.

Sharma, V. (2011). Independent directors and the propensity to pay dividends. *Journal of Corporate Finance*. 17, pp. 1001-1015.

Shavell, S. (1979). Risk sharing and incentives in the principal and agent relationship. *Bell Journal of Economics*. vol. 10, pp. 55-73.

Tian, G. y Twite, G. (2011). Corporate governance, external market discipline and firm productivity. *Journal of Corporate Finance*. 17, pp. 403-417.

Tosi, H.L. y Gómez-Mejía, L. R. (1989). The decoupling of CEO pay and performance: an agency theory perspective. *Administrative Science Quarterly*. vol. 34, pp. 169-190.

Toyne, M.F., Millar, J.A. y Dixon, B.L. (2000). The relation between CEO control and the risk of CEO compensation. *Journal of Corporate Finance*. 6, 291-306.

Tzioumis, K. (2008). Why do firms adopt CEO stock options? *Evidence from the United States. Journal of Economic Behavior & Organization*. 68, 100-111.

Ungson, G. R. y Steers, R. M. (1984). Motivation and politics in executive compensation. *En Academy of Management Review*. 9, 313-323.

Vergara, M. (2007). Compensación Flexible: ¡La eficiencia de un sistema a coste "0" para la empresa!. Dossier: Retribución y Compensación Global *En Capital Humano*. 216, 80-85.

Weber, M. (2001) *¿Qué es la Burocracia?* Traducción: Rufino Arar. Primera edición. (p.p. 21-26). México D.F. Ediciones Coyoacán, S.A. de C.V.

Westphal, J. D. y Zajac, E. J. (1994). Substance and symbolism in CEO's long-term incentive plans. *Administrative Science Quarterly*. 39, 367-390.

Westphal J. D. y Zajac, E. J. (1995). Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity and new director selection. *Administrative Science Quarterly*. 40, 60-83.

Wiseman, R.M. y Gomez-Mejía, L.R. (1998). A behavioral agency model of manager risk taking. *Academy of Management Journal*. 23, 133-153.

Wright, P. M., Ferris, S.P., Sarin, A. y Awasthi, V. (1996). Impact of corporate insider, block holder, and institutional equity ownership on firm risk taking. *Academy of Management Journal*. 39, 441-463.

Yin, R. K. (1984). Case study research. Beverly Hills. Beverly Hills, Calif. Sage Publications.

Yin, R. K. (1988). Case study research: design and methods. Estados Unidos. Sage Publications.

Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. APPLIED SOCIAL RESEARCH METHODS SERIES. Ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Young, M. N. Buchholtz, A. K. (2002). Firm performance and CEO pay: Relational demography as a moderator. *Journal of Managerial Issues*. 14, 296-314.



## **8. ANEXOS**

Anexo A PLAN PARA LA CONDUCCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

Anexo B GUÍA DE PROCESOS METODOLÓGICOS

Anexo C FORMATO UTILIZADO PARA LAS ENTREVISTAS

Anexo D RESPUESTAS A LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

## **ANEXO A**

### **PLAN PARA LA CONDUCCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO**

#### **“Factores que determinan la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca”**

##### **A. Introducción y visión general**

###### **1. Información general**

Esta investigación se realiza como Trabajo de grado de la Maestría en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle.

Investigadoras: Sonny Liliana González y Maria Juliana Juri.

Director: Carlos Hernán González Campo.

###### **2. Preguntas de estudio**

- i. ¿Qué factores teóricos influyen en la definición de la remuneración de los altos ejecutivos?
- ii. ¿Cuáles factores emergen de las prácticas de la remuneración de los altos ejecutivos en el Valle del Cauca?
- iii. ¿Cuál sería un esquema integrador para la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca?

### 3. Hipótesis del Estudio

Ninguna

### 4. Propósito del estudio

Obtener información relevante sobre cuales factores determinan la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca.

### 5. Resumen ejecutivo del estudio

Debido al impacto tan alto que tienen las funciones de dirección en una compañía, se genera una gran preocupación por parte de los propietarios de empresa, en establecer estrategias de atracción, retención y motivación de sus ejecutivos, que permitan aumentar el compromiso organizacional y traducirlo en mejores resultados en términos financieros, en el corto y largo plazo, competitividad y posicionamiento de la organización en el mercado, convirtiéndose en una prioridad identificar los factores que determinan la remuneración o salario de los altos ejecutivos. Este trabajo pretende realizar un análisis de los factores determinantes de la remuneración del personal ejecutivo, para ayudar a hacer fijaciones salariales más eficientes, contrataciones mucho más exitosas, lograr mayor motivación de sus colaboradores, menor rotación por ser sus remuneraciones más competitivas con las del mercado y lograr el cumplimiento de las estrategias y rendimientos que llevaría al éxito de sus empresas.



## B. Procedimientos para la recolección de datos

### 1. Personas a entrevistar

EMPRESA	NOMBRE COMPLETO	CARGO
ANDINA DE HERRAMIENTAS S.A.	Yesid Puentes	Gerente de Recursos Humanos
CARVAJAL PULPA Y PAPEL S.A - PROPAL	Alix Teresa Ortiz	Gerente de Compensación y Desempeño
FANALCA S.A.	Carlos Alberto Giraldo	Vicepresidente de Talento Humano
GRUPO FAMILIA SANCELA	Maria del Pilar Rodriguez	Directora Regional de Gestión Humana
TECNOQUIMICAS S.A.	Manuel Esteban Gómez	Gerente de Compensación y Relaciones Laborales

### 2. Plan de recolección de datos

- i. Tiempo de cada entrevista: 45 a 60 minutos
- ii. Recursos: grabadora digital.
- iii. Permisos de acceso: ninguno

### 3. Preparación esperada previa a cada entrevista

Se revisarán los datos e información de las organizaciones, los factores teóricos que se tomaron de base para la elaboración del instrumento guía.

### **C. Preguntas del caso de estudio**

Se encuentran en el Anexo C.

## Anexo B

### GUÍA DE PROCESOS METODOLÓGICOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIA	RESULTADO
Reconocer los factores teóricos que influyen en la definición de la remuneración de los altos ejecutivos	* Revisión bibliográfica de los factores que influyen en la determinación de la Remuneración de los altos ejecutivos. * Elaboración del instrumento con los factores teóricos con los factores identificados en la revisión anterior.	Factores teóricos en un esquema representativo y el instrumento que se usó para las entrevistas semiestructuradas.
Determinar los factores que emergen de las prácticas de la remuneración de los altos ejecutivos en el Valle del Cauca	* Entrevista a las personas encargados de la información sobre la remuneración en algunas de las compañías del Valle del Cauca. * Procesamiento y análisis de los resultados obtenidos de las encuestas.	Factores que emergen en la actualidad para la determinación de la remuneración de los altos ejecutivos en el Valle del Cauca en un esquema representativo.
Desarrollar un esquema integrador para la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca.	Análisis reflexivo de los factores teóricos y los factores que emergen en la determinación de la remuneración de los altos ejecutivos.	Esquema integrador para la remuneración de los altos ejecutivos del Valle del Cauca

**Fuente:** Elaboración propia.

## Anexo C

### FORMATO UTILIZADO PARA LAS ENTREVISTAS

Categorías de Análisis	FACTOR	PREGUNTA
ECONÓMICOS	Fuerzas del mercado- oferta de directivos	1. ¿TIENEN EN CUENTA LA INFORMACIÓN DEL MERCADO CÓMO UN FACTOR QUE DETERMINA LA REMUNERACIÓN DE SUS ALTOS EJECUTIVOS? ¿POR QUÉ Y CÓMO?
		2. ¿EN SU EMPRESA HAY UNA RELACION ENTRE LA FACILIDAD DE ENCONTRAR UN CANDIDATO PARA ALTO EJECUTIVO Y SU REMUNERACIÓN? ¿POR QUÉ Y CÓMO?
	Fuerzas del mercado- Demanda de directivos	3. ¿ LA FRECUENCIA CON QUE SU EMPRESA NECESITA CONTRATAR ALTOS EJECUTIVOS TIENE ALGUN IMPACTO O DETERMINA SU REMUNERACIÓN?
	Resultados o rendimientos de la empresa	4. ¿EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA ES UN FACTOR QUE DETERMINA LA REMUNERACIÓN DE SUS ALTOS EJECUTIVOS?, ¿CÓMO Y POR QUÉ?
	Retribución de otros directivos con puestos similares	5. ¿PARA DETERMINAR LA REMUNERACIÓN DE UNO DE SUS EJECUTIVOS, REVISAN LA REMUNERACIÓN DE OTROS EJECUTIVOS POSICIONES SIMILARES? ¿CÓMO Y POR QUÉ?
	Actividad económica de la empresa	6. ¿CÓMO CONSIDERA USTED QUE EL TIPO DE SECTOR DONDE SE ENCUENTRA UBICADA LA EMPRESA INFLUYE EN LA REMUNERACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS?
	Salarios del mercado	7. ¿LA REMUNERACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DE SU COMPETENCIA O OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR, CÓMO INFLUYE EN LA REMUNERACIÓN DE SUS ALTOS EJECUTIVOS?
	Sector de la empresa	8. ¿EL SECTOR DONDE ESTA UBICADA SU EMPRESA DETERMINA LA REMUNERACIÓN DE SUS ALTOS EJECUTIVOS?

Categorías de Análisis	FACTOR	PREGUNTA
ENTORNO	Normas sociales	9. ¿LOS EJECUTIVOS TIENEN QUE VER O SON MIEMBROS DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN DE SU EMPRESA? ¿SE CONSIDERA EN LA REMUNERACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS LA FUNCIÓN SOCIAL QUE ESTOS DESEMPEÑAN? ¿QUE SE ENTIENDE POR FUNCIÓN SOCIAL?
	Contexto decisional- problemas afronta en toma de decisiones	10. ¿LAS COMPETENCIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES ES UN FACTOR QUE DETERMINA EN LA REMUNERACIÓN DE ALTOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA? ¿CÓMO Y POR QUÉ?
	Mecanismos contractuales	11. ¿EL MANEJO DE ASPECTOS LEGALES O CONFIDENCIALES DETERMINAN LA REMUNERACIÓN DE ALTOS EJECUTIVOS EN SU EMPRESA? ¿CÓMO Y POR QUÉ?
	Cultura Nacional	12. ¿LA REGION DONDE SE VA A DESMPEÑAR EL ALTO EJECUTIVO TIENE ALGUNA INCIDENCIA EN SU REMUNERACIÓN? ¿CUALES ASPECTOS CULTURALES SE TIENEN EN CUENTA?
	Tecnología	13. ¿EL USO DE LA TECNOLOGIA AVANZADA ES UN FACTOR QUE DETERMINA LA REMUNERACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA?
INDIVIDUALES	Conocimientos o habilidades individuales del directivo relacionadas con la productividad	14. ¿LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE LOS ALTOS EJECUTIVOS SON UN FACTOR QUE DETERMINEN SU REMUNERACIÓN? ¿CÓMO Y POR QUÉ?
	Imagen directiva, frente a la sociedad y frente a otros directivos	15. ¿LA IMAGEN DIRECTIVA Y/O SOCIAL ES UN FACTOR QUE SE TENGA EN CUENTA EN LA REMUNERACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA? ¿CÓMO Y POR QUÉ?

Categorías de Análisis	FACTOR	PREGUNTA
ORGANIZACIONALES	Tamaño de la organización	16. ¿EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN SU CASO, ES UN FACTOR QUE DETERMINE LA REMUNERACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA? ¿CÓMO Y POR QUÉ?
	Comisiones de Nombramientos y retribuciones	17. ¿LOS ALTOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA PARTICIPAN EN LOS COMITES QUE DEFINEN LOS FACTORES DE SU REMUNERACIÓN? ¿CREE USTED QUE ELLOS TIENEN CIERTA INFLUENCIA EN ESTOS FACTORES?
	Proporción de consejeros	18. ¿DE QUE MANERA AFECTA LA RELACION DE LOS ALTOS EJECUTIVOS CON LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA EMPRESA, SU REMUNERACIÓN? ¿EXISTE ESTE TIPO DE RELACIONES?
	Jerarquía interna de la organización	19. ¿LA REMUNERACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA ESTÁ RELACIONADA CON LA JERARQUIA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN? ¿CÓMO ES ESTA RELACIÓN?
	Consejo de administración	20. ¿CÓMO INFLUYEN LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA EN LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA REMUNERACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS?
	Mecanismos de supervisión	21. ¿LA EXISTENCIA DE MECANISMOS DE CONTROL Y SUPERVISION SON UN FACTOR QUE DETERMINEN LA REMUNERACIÓN DE ALTOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA?
	Estructura de propiedad	22. ¿LA ESTRUCTURA DE LOS PROPIETARIOS DE SU EMPRESA, TIENEN ALGUNA INCIDENCIA EN LA REMUNERACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS? ¿CÓMO Y POR QUÉ?
	Contexto estratégico	23. ¿LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL INFLUYE EN LA DETERMINACION DE LA REMUNERACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS DE SU EMPRESA? ¿CÓMO Y POR QUÉ?

Categorías de Análisis	FACTOR	PREGUNTA
ADICIONALES		24. ¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE SON LOS FACTORES MAS IMPORTANTES A TENER EN CUENTA?
		25. ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS QUE CON MAYOR FRECUENCIA SE OTORGAN A LOS ALTOS EJECUTIVOS?

## Anexo D

### RESPUESTAS A LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

EMPRESA 1 Gerente de Recursos Humanos
<p>1. Claro que sí, nosotros trabajamos con encuestas salariales, hemos trabajado con dos encuestas con la de Human Capital y ahora estamos trabajando con Mercer, la gran ventaja de Mercer es que no solamente te dice la parte salarial como un todo sino que te da el paquete total y el paquete de beneficios tu puedes comparar como es el tema de estudio, como es el tema de carros, como es el tema de programas de salud, como es el tema de beneficio de acciones, como es el tema de bonos por ciertos resultados, te va a decir como son las diferentes condiciones que maneja el mercado y eso es muy importante porque de alguna manera tenemos que ser competitivos si queremos estar acordes como está el mercado, si tenemos en cuenta esa variable.</p>
<p>2. Es complicado, te voy a explicar porque, porque efectivamente esta es una compañía pequeña, excepto que pertenece a un conglomerado muy grande pero es una compañía pequeña y cuando uno busca puestos directivos, gente muy competente, gente con un buen expertis, gente que tenga muy buenas prácticas, pero muchas veces una de las limitaciones de la compañías pequeñas es eso que tenemos unos recursos, entonces si hay dificultad porque las compañías y las encuestas se miran por el tamaño de las compañías y el tamaño de las compañías lo determinan por su nivel de ventas, entonces ahí hay limitaciones cuando tu encuentras que independientemente de que tu vendas y estas dentro de un rango de compañía pequeña pues muchas veces las características de un ejecutivo no le permiten a uno traerlo porque tiene las limitaciones del salario porque no damos para poder pagar eso, entonces uno tiene que ser realista entonces si hay una dificultad hay entre lo que uno quiere y el recurso con el que uno cuenta, hacemos nuestro mayor esfuerzo para traer dentro de ese rango de compañía pequeña tratar de buscar la mejor escala salarial que podamos tener allí para esa persona más en las posiciones que son claves.</p>
<p>3. Sí, porque si se te da con mucha frecuencia está significando algo, si tus altos ejecutivos estas requiriendo es porque no estas siendo competitivo y se te los están llevando y eso de alguna manera te dice ojo es muy importante el engagement que tu generes en la gente, pero somos profesionales, hay un clima laboral excelente el trabajar en un ambiente armónico muy bueno pero la parte económica afecta, ahora hay que dar unos beneficios de salud, unos beneficios muy orientados a qué tipo de personas se le dan que ese sería el otro tema uno no puede generalizar los beneficios, yo puedo tenerte a ti como ejecutiva y yo digo no pues es que te doy un beneficio como a todos de educación para los niños y resulta que tú no tienes niños, a todos le doy auxilio de educación para universidad y resulta que ya tienes PH entonces yo tengo que pensar en ti y que te interesa a ti, personalizar eso y así puedo generar un factor de retención pero sobre la base de un factor salarial acorde con ese mercado porque si no pierdo al ejecutivo.</p>



<p style="text-align: center;"><b>EMPRESA 1</b> <b>Gerente de Recursos Humanos</b></p>
<p>4. Claro porque nosotros tenemos un paquete en donde se incluyen unos bonos por resultados, pero esos bonos requieren unas condiciones primero es las metas generales de la compañía en algunos indicadores de ventas de margen y eso impacta en tu bono y lo otro que impacta es tu evaluación individual pero lo que mayor impacta es la primera parte, si la generación de los resultados de la compañía no son buenos eso impacta en tu resulta y eso impacta incluso para los incrementos salariales del siguiente año.</p>
<p>5. Claro que sí, lo que tratamos de tener son escalas salariales en posiciones de igual responsabilidad porque si no vas a generar inequidad, vas a generar distorsión, o sea yo no puedo tener dos gerentes con la misma responsabilidad y el uno ganado cinco pesos y el otro ganando diez pesos por decirlo así. Obviamente no necesariamente es que tengan que tener los dos el mismo salario exactamente porque hay alguien que lleva más en la compañía, hay alguien que por su antigüedad, la persona está en la mismo posición pero soy un gerente joven que ingreso que voy a tener la oportunidad entonces empiezan por el primer cuartil y lo voy llevando eso impacta.</p>
<p>6. Los ejecutivos están muy por encima de lo que el sector metalmecánico da, lo que pasa es que nosotros no solamente nos comparamos con el sector metalmecánico sino que hay ciertas posiciones que hay que compararlas dentro de otra modalidad porque un financiero independientemente de donde este si sea metalmecánico si sea de alimentos si sea farmacéutico pues es un financiero y hay posiciones si muy técnicas que de pronto si puedan darse pero hay posiciones que no, pero al nivel ejecutivo no afecta, la encuesta aplica es para la globalidad y el tamaño de la compañía, no nos orientamos solo para el sector metalmecánico no.</p>
<p>7. Bastante porque nosotros tenemos que estar muy atentos a como están nuestros competidores como son remunerados los ejecutivos de las compañías con las cuales competimos y esa información de alguna manera lo que me permite es ver que tanto poder tengo yo de retención sobre mi ejecutivo sabiendo que la competencia difícilmente le va a poder ofrecer un paquete superior si yo estoy en el tope.</p>
<p>8. No, la verdad no. Porque como te digo es algo global.</p>
<p>9. No, nosotros no.</p>
<p>10. Eso va muy amarrado con la exposición inicial que te hacía de la orientación a los resultados del trabajo en equipo.</p>
<p>11. Sí, yo diría que, es más si tu miras que independientemente que sea el Gerente General tiene unas funciones de Representante Legal y esas funciones tiene unas implicaciones tremendas o sea el Gerente General finalmente es el que responde y cualquier inconveniente que exista en una exportación, ante la DIAN todo ese tipo de cosas afectan directamente al Representante Legal o sea que hay una responsabilidad grande y eso hace parte cuando tú haces la valoración de cargo de alguna manera eso se tiene en cuenta, pero eso es más un estándar en la valoración de cargo que responsabilidades tiene, hasta donde llegar para ver cómo afecta.</p>

<p style="text-align: center;"><b>EMPRESA 1</b> <b>Gerente de Recursos Humanos</b></p>
<p><b>12.</b> Si, por ejemplo un vendedor para el área de Bogotá es otro aspecto que un vendedor para el área del Eje Cafetero, son representantes de ventas pero son un cargo muy ejecutivo porque nosotros no llegamos a detallista ni a consumidor final nosotros llegamos directamente a mayoristas, entonces lo vendedores son ejecutivos representantes de venta, con un cargo gerencial por decirlo así por la manera como establecen los negocios, son personas que van directamente a negociar con los mayoristas entonces en ese aspecto dependiendo la región impacta, en Bogotá por su nivel de vida se tiene en cuenta eso.</p>
<p><b>13.</b> Yo diría que no, eso está más asociado como al deber ser, hay que usar la tecnología, los portátiles revisar sus correos sus presentaciones pero eso ya es un valor agregado eso es de esperar eso no hace diferencia, no lo concibo si no hace eso entonces porque sepa eso no le voy a dar un plus no.</p>
<p><b>14.</b> Parte del proceso de evaluación que nosotros tenemos es medir una parte cualitativa y una parte cuantitativa, la parte cuantitativa tiene que ver con objetivos e indicadores muy precisos y en un determinado tiempo, por decir algo los indicativos de productividad, los indicadores de ausentismo, el margen operativo, la rotación del capital de trabajo, son puntos muy claves que dependiendo el área a esos ejecutivos se les ponen esas objetivos, obviamente el cumplimiento de esos objetivos de alguna manera tiene mucho que ver con el desarrollo de tus competencias de orientación al logro, de comunicación y de trabajo en equipo, porque hace parte de eso, entonces de alguna manera cuando tú tienes un cumplimiento de esa parte cuantitativa y cuando la parte cualitativa excelente comunicación, gerenciamiento con respeto, administración de tus recursos, que es la parte cualitativa, pues se complementan y dependiendo los ranking que alcances pues hay unas escalas de incremento. Entonces la respuesta concreta a la pregunta es si tienen que ver, de alguna manera afecta en ese sentido.</p>
<p><b>15.</b> No, nada que ver. Es importante la imagen pero como un ejecutivo que lidere con el ejemplo y es un ejecutivo que gerencie con respeto, es un ejecutivo integral donde tenga muy buena comunicación con toda la organización, entonces eso es lo que la compañía como tal, el gerente se tiene que ver como un líder y un líder tiene que ser referente entonces eso es importante dentro de las evaluaciones que se hacen que esa es la parte cualitativa y si impacta y más en los cargos directivos es muy importante para la organización ese tipo de comportamientos, no solamente es la práctica, no solamente es el indicador, hay una parte que quizás es mucho más importante para nosotros los directivos y para los líderes que tengamos en cuenta ese tipo de aspectos.</p>
<p><b>16.</b> Total, de acuerdo a las encuestas salariales claro, porque dependen del nivel de ventas, totalmente ese es el que más impacta quizás.</p>
<p><b>17.</b> No.</p>

EMPRESA 1 Gerente de Recursos Humanos	
18. No.	
19. Si, podría decir que sí. Haber obviamente hay un Gerente General Staff y ya eso te dice ahí hay una remuneración diferente al grupo de Gerentes que estamos aquí, los Jefes que están en una segunda línea hay una escala salarial para cada línea entonces si la organización jerárquica influye en ese, de hecho las escalas salariales tienen que ver con eso, dependiendo del nivel donde estas hay unos topes.	
20. No.	
21. No, porque eso hace parte de algo esperado no como un valor agregado, yo espero que lo mínimo que me haga mi Gerente de Ventas es tener un mecanismo de control sobre sus vendedores pero eso es algo que me tiene que dar, que me podría determinar que eso impacte su remuneración, una medida estratégica que me represente un crecimiento en el mercado, robarse cinco o seis puntos de participación en una línea, eso impacta pero el deber ser, hay una parte básica y yo veo los mecanismos de control como algo básico dentro de la función que uno hace nada estratégico es más táctico y el diferencial va por el lado estratégico que el táctico.	
22. No.	
23. Si, lo que está sucediendo para el direccionamiento de la planta aquí. Hay un Director de Operaciones para Suramérica hay determina esa estrategia que se le da a la planta de aquí y a la planta de Brasil, obviamente adquiere mayor responsabilidad, mayor compromiso y mayor tiempo para la administración de los recursos entonces eso influye en su parte de remuneración.	
24. La pregunta la enfocaría en dos aspectos, primero si voy a contratar la persona te daría una respuesta, segundo si ya la persona está aquí. Entonces si voy a contratar la persona lo primero que tengo que tener en cuenta es como está el tema del mercado ir a la encuesta salarial para ver que paquete de beneficios le ofrezco, para poder tenerla en la compañía. La otra respuesta es si la persona está aquí entonces ya tengo que ver mucho el tema de su evaluación de desempeño en su parte cualitativa y en su parte cuantitativa y obviamente dentro de esa parte cualitativa tiene mucho que ver el potencial y la proyección de la persona el aporte que la persona le esté dando a la compañía entonces por ahí lo vería estando aquí pero sino está aquí vería la parte de encuesta salariales como está el resto porque a la persona todavía no la conozco.	

**EMPRESA 1**  
**Gerente de Recursos Humanos**

**25.** Nosotros en este momento a los grupos de gerentes se les ofrece lo que es el Company Car, medicina prepagada para él y su grupo familiar 100% la que escoja se le paga, el bono por resultados que impacta mucho porque es un mensaje que en la medida que la organización sus resultados son yo participo de estos resultados, el otro tema es un tema de educación y capacitación se le brinda a las personas, en algunos casos hemos brindado maestrías porque las estamos desarrollando son planes complementarios, pero eso es lo que realmente impacta, adicional hay otros paquetes la prima de antigüedad, fondo de empleados que motiva a obtener préstamos, auxilios pero para los ejecutivos son principalmente las tres que te digo.

<b>EMPRESA 2</b> <b>Gerente de Compensación y Desarrollo</b>
1. Sí, revisan el mercado utilizando la información de HayGroup
2. Si, este proceso se realiza a través de Head Hunter y algunas veces se deben ajustar los salarios.
3. No
4. Sí, de acuerdo a resultados de la empresa y a la inflación se fijan los salarios y los aumentos anuales
5. Sí, con la equidad interna todos los cargos están valorados y se miran los de puntajes similares
6. Sí, por ciudad específicamente o por país.
7. Si, revisamos la encuesta de mercado con HAY
8. Si
9. No, solo se manejan bandas por los puntos y se ofrece un paquete de acuerdo a esto
10. Si, en la valoración
11. Si, en el factor de responsabilidad se tiene en cuenta cuando valoramos (Metodología HAY)
12. Si
13. Si, en la valoración

EMPRESA 2 Gerente de Compensación y Desarrollo	
14.	Si, en la valoración se tiene en cuenta en el factor de Know How
15.	No
16.	Más que el tamaño de la organización es lo que tenga a cargo
17.	No
18.	No
19.	Si claro, a mayor rango mayor salario
20.	No
21.	Si
22.	No
23.	Si, en la valoración
24.	El tamaño de la empresa, el sector de la empresa y las responsabilidades del cargo
25.	Vehículo (incluye gasolina, seguro del vehículo), Medicina prepagada, bonificaciones.

**EMPRESA 3**  
**Directora Regional de Gestión Humana**

1. Si, Normalmente la compañía hace un estudio de mercado y lo que hacemos es sondearlo frente a las empresas que tienen negocios similares al nuestro. Eso es lo que permite fijar como una política interna en temas de remuneración y adicionalmente existe una herramienta en el área de compensación y beneficios en donde cada persona, realmente lo que se hace es, no por persona sino por cargo, una descripción de cargo, entonces la descripción te dice si requiere ser profesional, con tantos años, con personal a cargo, que sepa inglés o que sepa un tercer cuarto idioma, se evalúe el presupuesto que tiene a cargo, entonces eso permite que le vaya dando unas puntuaciones y al final eso te da como una banda salarial y esto permite fijar en que banda va a estar cada persona con el ánimo de que seamos: uno competitivos en el mercado, dos que podamos generar un tema de retención de talento pues, al interior de la organización y adicionalmente que podamos también siempre estar actualizándonos si tenemos alguna brecha o no que cerrar dentro de los procesos. Por lo menos este año tuvimos que hacer unas nivelaciones salariales porque encontramos que en algunos cargos, no en ejecutivos, grandes, sino en algunos cargos medios estaban ya por debajo de esa brecha normal que puede existir entre compañías, entonces se hizo una nivelación adicional este año. Human Resources es el método de valoración.

2. Ha sido muy fácil, porque esta es una compañía que tiene renombre entonces la gente normalmente para un directivo nunca nos hemos demorado, yo te podría decir que para nosotros es más difícil conseguir un electrónico o un mecánico que conseguir un gerente, en cargos técnicos nos generan mayor dificultad porque en el mercado es mucho más fácil robarse a alguien cuando tú sabes que ese es el gerente es más fácil conseguir hojas de vida e esa manera. La estrategia es con posicionamiento de la compañía, esta es una compañía que la gente dura mucho tiempo, la gente no se va fácilmente, entonces el tema de la estabilidad es vital, nosotros justo se nos pensionaron el año pasado los dos gerentes de aquí de distrito, justo se nos fueron el mismo mes después de 39 y 42 años de trabajo, entonces han sido conocidos toda la vida por la gente entonces la gente sabe que hay mucha estabilidad, que es una empresa que tiene buenas condiciones desde lo económico, la remuneración, desde clima, entonces ha sido mucho más fácil pues como poder ser atractivos en el mercado.

3. No.

4. Si, cuando se están logrando los objetivos, es mucho más fácil que la compañía evalúe otras posibilidades también de retener pues como a la gente, no solamente desde lo económico, sino que actualmente, por ejemplo a los gerentes se les hace un diplomado en temas estratégicos de mercadeo, de logística, también significa que ellos están actualizados, que desde lo económico, les genera muy buenas cosas, que les dan sobretodo en el tema de lo que es ventas, mercadeo, una compensación emocional y adicionalmente, entonces ellos tienen cada año la semana cuando se reúnen con los clientes, entonces se los llevan a Cartagena, Panamá, entonces tienen como otras condiciones que les permiten sentirse reconocidos en su trabajo.

<b>EMPRESA 3</b> <b>Directora Regional de Gestión Humana</b>
<p>5. Si, ese estudio lo conoce realmente es compensación y beneficios, entonces ellos que nos han dicho, en esta posición si vamos a ingresar una persona que viene de la calle podríamos hacerlo con el 80% del salario que estamos dentro de la banda y cuando pase 6 meses y hayamos visto pues como el logro de todos los objetivos se le pasa al 100%, si fuese un cargo muy difícil, hace poco nos sucedió que necesitábamos a unas Químicas Farmacéuticas que no son fáciles de conseguir en Cali, y necesitábamos no era una, eran 3 Químicas Farmacéuticas, entonces dijimos, Dios mío la locura, váyanse hasta un 115% del salario que lo podemos sostener, entonces por ejemplo esas son las cosas en las que podremos tener como un margen.</p>
<p>6. Todos están igual, al interior de la organización no tiene que ver con el sector. Todo lo que hacen está enfocado en generar soluciones de aseo para nuestros clientes finales, todo está dentro del mismo negocio. En Medellín pagan más de lo que pagan acá.</p>
<p>7. Si, encuesta salarial SHR. Normalmente la compañía hace un estudio de mercado y lo que hacemos es sondearlo frente a las empresas que tienen negocios similares al nuestro, según los requisitos de los cargos nos permite fijar en que banda va a estar cada persona con el ánimo de que seamos: competitivos en el mercado, que podamos generar un tema de retención de talento al interior de la organización y adicionalmente que podamos también siempre estar actualizándonos si tenemos alguna brecha o no que cerrar dentro de los procesos.</p>
<p>8. Si, hacemos los sondeos frente a las empresas que tienen negocios similares al nuestro. Eso es lo que permite fijar como una política interna en temas de remuneración</p>
<p>9. No</p>
<p>10. La remuneración es mucho más alta. Ese si es un factor vital y que se evalúa dentro de la descripción de cargo. O sea, que tipo de decisiones puede tomar, cuánto tiene por ejemplo en presupuesto a su cargo, número de personas a cargo, si tomas decisiones o participa dentro de algunos comités en especial, eso también le da unos puntos dentro del nivel de remuneración</p>
<p>11. Dentro de la valuación nunca lo hemos visto, No, se tiene más en cuenta como un grado de confiabilidad especial o para hacer algún documento en donde se maneje, el manejo confidencial, pero como tal no da una puntuación salarial.</p>
<p>12. Yo te podría decir que de pronto en Medellín pagan más de lo que pagan en Cali, yo creo que podrían ampliar un poco más la banda por ciudad y por la competitividad que tienen como en el negocio similar. Podría ser que en Medellín pueden haber hecho algún tipo de ampliación dentro de las Bandas. Para los salarios de las plantas de los otros países se está haciendo un estudio de mercado con las empresas de cada uno de estos países para ver salarialmente como estamos dentro de este proceso.</p>



**EMPRESA 3**  
**Directora Regional de Gestión Humana**

**13.** No. De hecho, nosotros este año contratamos un jefe de producción más por sus habilidades, hablo de una persona con Maestría, súper bueno en el assessment porque tomaba decisiones, porque era muy claro y no tenía ni cinco de idea en este negocio, venia de un tema logístico, nada que ver y con el gerente dijimos pues, tiene las habilidades, no conoce, pero lo vemos tan bueno que él lo va a aprender y entró a trabajar y ahí está , nos hemos reído en estos días porque decía que él se estaba dado contra el mundo aprendiendo y allí va, por eso no es como una definitiva para nosotros.

**14.** Las habilidades y competencias si son un tema para determinar la contratación y retención de un directivo y más desde sus habilidades, SI. Pues nosotros pensamos generalmente que el tema técnico si es muy importante, no podemos contratar a todo el mundo simplemente por la habilidad, porque estaríamos perdiendo como una de esas lecciones aprendidas, pero hay casos en los que vemos tanto potencial en la gente que decimos, lo vamos a apoyar y se le pone aquí siempre cuando la gente ingresa un tutor o se le hace todo un proceso de formación desde lo técnico, es supremamente claro que cuando uno llega a una compañía se encuentra con cosas muy diferentes, yo por ejemplo vengo de trabajar 6 años manejando gestión humana en otro empresa y entré acá y era otro mundo y me tocó llegar a aprender otra historia, entonces la experiencia te sirve mucho, te complementa, te ayuda a hacerlo bien, pero si se han hecho apuestas donde no conocen y confiamos porque sabemos que tienen el potencial.

**15.** Sí, yo diría que ese es un factor que indudablemente se tiene que tener en cuenta, porque todos sabemos que entre más alta está una persona socialmente, mejores relaciones tiene y mejores posibilidades tiene de que algunos negocios, o algunas situaciones se den, creo que eso como tal está incluido dentro del perfil, entonces eso permite que ya cuando hables de un gerente, pues sabes que tengan relaciones sociales, que conozcan, que estén dentro del medio, entonces esto permite que de una u otra manera sí se les reconozca. No lo decimos así como tan explícito o sea a un gerente hay que darle el status pero sabemos que eso va dentro del perfil que se requiere y sobre todo en lo comercial. Creo que para Planta eso para nosotros no es un requisito, porque en planta se maneja como otro tema, mientras que aquí en lo comercial si se pide que las personas tengan como un poquito más de fogueo social, si se puede llamar de esa manera.

**16.** Esta es una empresa muy grande. Nosotros en Colombia tenemos aproximadamente 2400 empleados. Somos una empresa que es Colombiana, operamos con el apoyo de una empresa que es la SCA que es europea y adicionalmente tenemos no solamente plantas aquí en Colombia sino también en Argentina, en Ecuador, tenemos planta en República Dominicana, eso significa que pues si somos una empresa grande. O sea eso tiene que ver con la buena remuneración salario y la capacidad de retener a las personas, Por supuesto.

<b>EMPRESA 3</b> <b>Directora Regional de Gestión Humana</b>
<p><b>17.</b> No tienen impacto. Como se maneja acá, yo diría que cuando yo llegue acá era un poquito chistoso, si yo soy una jefe, por ejemplo yo soy la gerente del Distrito y necesito ejecutivos, entonces que hago yo, yo le informo a mi jefe que necesito una vacante, existe un formato en donde hago la solicitud, cuento porqué si es vacante nueva si es el reemplazo de alguien, etc., mi jefe inmediato me lo aprueba y esa posición si ya está creada en el sistema, solamente está vacante, lo único que hago es que con la aprobación de mi jefe inmediato, ya yo paso y ya después gestión humana se encarga de hacer el proceso y de validar el tema de salarios si hay algún caso especial. Si existe como tal una solicitud por un cargo nuevo que no existe, eso además de tu jefe tiene que ir al jefe de tu jefe y luego al gerente general de la compañía y él en una junta que hace con la persona que maneja la estructura con la Gerente de Desarrollo Organizacional en Medellín, se sientan y son los únicos que pueden hacer esas excepciones para ampliar las bandas o para crear un nuevo cupo. Si no se hace todo este proceso, no nos aprueban un nuevo cupo, ni un nuevo salario.</p>
<p><b>18.</b> Existe Junta Directiva, pero no llega hasta allá el tema de salarios solamente hasta este comité que es de salarios y temas de compensación.</p>
<p><b>19.</b> Si</p>
<p><b>20.</b> NO</p>
<p><b>21.</b> SI, Todo lo que hacen está enfocado en generar soluciones de aseo para nuestros clientes finales, todo está dentro del mismo negocio. En Medellín pagan más de lo que pagan acá.</p>
<p><b>22.</b> Somos un Grupo, existe la empresa principal, la del Pacífico. En su momento fueron dos socios que se unieron para crear productos familia después se abrió para la venta de las acciones hoy su Fundador principal y su familia tienen el 50% de las acciones. El otro 50% está repartido entre otros socios, la SCA empresa sueca que apoya tecnológicamente, pero Administrativamente es libre depende totalmente de la familia fundadora. Los directivos no están influenciados directamente por la Familia. La gerencia general básicamente tiene que ver con el tema de salarios hay temas que van hasta la familia, pero básicamente es la gerencia general y el comité los responsables de los salarios.</p>
<p><b>23.</b> SI</p>

**EMPRESA 3**  
**Directora Regional de Gestión Humana**

**24.** Yo creo que factores importantísimos, pienso que en realidad seamos muy coherentes con lo que dice en la descripción de cargo, cuando se hace esa descripción, o sea que si sea realmente profesional que sea una persona que tenga las habilidades que se requieren para ser el jefe pues como de esa área o ese negocio acá, porque ustedes saben que al final cuando uno es jefe impacta mucho en la gente, y desde gestión humana al menos para nosotros es un tema muy importante es que la gente vea que somos coherentes con eso que decimos y eso que hacemos, de nada nos serviría traer una persona que le vamos a pagar muchísimo dinero cuando la persona que está aquí sentada sabe mucho más que él, entonces pensamos que al final es eso, que si dice que debe tener la experiencia, que lo validemos, que hagamos un proceso de selección bien hecho, que nos soporte el tema de remuneración. Pienso que muy importante es esas habilidades, es la experiencia, la toma de decisiones y adicionalmente para nosotros es muy importante el tema de la experiencia en todo lo que tiene que ver con mercadeo y ventas, en esta área yo creo que uno no se puede dar el lujo de hacer experimentos como de pronto lo hemos hecho en producción, aquí no podemos darnos ese lujo, entonces aquí si se requiere una persona que conozca, por ejemplo en Cali, Cali es una ciudad muy pequeña, entonces si tú te ves un muy buen jefe, un ejecutivo, sabes que las puertas se te van a abrir solas, eso también es importante para nosotros.

**25.** Cuando hablamos del tema de remuneración, creo que la remuneración es importante, la compañía tiene unos beneficios adicionales para, existe un tema de compensación variable que permite que ellos también a medida que van logrando sus objetivos, reciben unos premios adicionales. La compañía por ejemplo tiene para nosotros en diciembre una prime extralegal de 30 días de salario. Cuando se cumplen 5 años en la compañía también hay una bonificación. Se trabaja mucho en la familia, entonces nosotros siempre recibimos en diciembre regalos para nuestros hijos, fiesta para nuestros hijos, fiesta para los empleados, cada mes la compañía nos da un bono de productos de familia, entonces cada mes nosotros tenemos 12 rollos de papel higiénico, 3 paquetes de servilletas 2 toallas higiénicas, protectores, bueno, son cosas que uno siente que no sumarian mucho, pero cuando yo le pregunto a la gente, todo eso es valioso para la gente y adicionalmente pienso que el tema del clima, se ha trabajado muy fuerte, porque la gente prefiere estar aquí y no en otro lugar, entonces se trabaja mucho en las actividades de bienestar, traemos a las esposas a hacer el curso de floristería, de decoración navideña y al final la gente cuando tú les preguntas porque te gusta estar en familia, porque es que mi familia, porque tenemos la feria de la salud y la recreación, porque nos llevan cada año a conocer la planta, porque entonces mira que al final esas son cosas que la gente posiblemente no las cuantifica como su salario pero es parte del salario emocional y que permite que la gente prefiera estar acá, entonces pienso que las dos cosas juegan pues como un papel importante en general. Remuneración Flexible? Tenemos esos son beneficios, tenemos otra cosa diferente que es la compensación flexible que ya cada uno mira qué proporción del salario flexibiliza, existe una plantilla que tu escoges si quieres flexibilizar el 30% de tu salario, entonces tu escoges si es un tema de dinero, en bonos de sodexo, de gasolina etc., pero esa parte y a la compensación flexible no tiene acceso todo el mundo lo tienen por ejemplo los jefes, los gerentes, hasta cierto grado, pero los demás beneficios que les ponemos en general.

**EMPRESA 4**  
**Gerente de Compensación y Relaciones**

1. Totalmente. El mercado laboral es un mercado como todo en la economía es un tema de oferta y demanda entonces hay que estarlo monitoreando permanentemente sobre todo en los cargos directivos. A través de encuestas salariales, utilizamos encuestas salariales, la que más estamos utilizando en este momento es de Mercer, consideramos que es una firma primero, multinacional, segundo, una firma muy seria, especializada en este tema, no están improvisando, segundo es una firma que a su vez tienen un sistema de valoración de cargos muy potente y entonces ayuda a hacer esa sinergia para poder identificar que salarios, además está posicionada en unas empresas muy Top en Colombia que son objeto nuestro de estudio , entonces para nosotros es muy importante, esta última tiene 244 empresas que uno dice, ah la muestras no es tan grande, sí pero cuando tú vas y miras que empresas son, son las que están en el ranking de las primeras 100 empresas en Colombia, generalmente multinacionales y las empresas más grandes de Colombia están allí.

**EMPRESA 4**  
**Gerente de Compensación y Relaciones**

2. Yo creo que el problema en los cargos directivos no está tanto en el tema salarial, en el caso nuestro, sino en encontrar la persona idónea para el cargo, Porque no solamente que tenga la experiencia, obviamente es importante, no es solamente el que tenga la academia, los estudios académicos requeridos sino también que tenga las competencias, para nosotros eso es muy importante, o sea las conductas que nos dicen que va a ser clave de éxito y un cuarto punto que se acople a la cultura de la empresa. Porque si tu estas ubicado en una multinacional muchas de las cosas vienen hechas de afuera, entonces claro, la casa matriz te da unas directrices y casi que implementas, aquí no, nosotros somos la casa matriz así que aquí nos tenemos que inventar las cosas, estructurarlas y enviarlas para que otros las implementen, entonces ese juego de roles difiere entonces eso si hace difícil que para nosotros sea difícil encontrarlo de hecho para nosotros el gran reto es, ha sido y será, que los cargos ejecutivos sean promociones internas, si ese es el gran reto, obviamente hay una que otra posición que no la encontramos al interior o porque todavía no están las personas maduras para asumir esos retos o porque se requiere una expertise porque cuando hablamos de ejecutivos no solamente es en las áreas de mercadeo sino también en áreas críticas incluyendo entre ellas a recursos , se requiere que la persona conozca la organización de abajo. Entonces pero en ocasiones hay que traer la gente de afuera, cuando las vamos a traer de afuera, en caso de las áreas de mercadeo específicamente tenemos esa situación. Nuestras estructura salarial como esta fogueada con el mercado, es competitiva, yo no puedo pretender salir a busca para una posición ejecutiva un ejecutivo y no puedo salir a buscarlo en una empresa que sea similar a la mía porque seguramente van a ganar lo mismo entonces necesariamente yo tengo que buscar o el segundo nivel de esa organización, o un primer nivel de ejecutivo pero en organizaciones más pequeñas donde el salto económico sea representativo, ahora yéndonos al otro tema de la gran sombrilla de este trabajo yo creo que en el caso nuestro hay un tema del Goodwill de la organización entonces nosotros tenemos casos de personas que han preferido venirse a trabajar con nosotros porque somos reconocidos en el mercado como una empresa primero que como lo dice nuestro slogan que tienen una responsabilidad total y segundo porque es que aquí se desarrolla, entonces hay una oportunidad de aprendizaje grandísimo que no te lo da el mercado porque la mayoría de las multinacionales que hay en el Valle del Cauca, por ejemplo, bueno y hablemos de Colombia, no son multinacionales Colombianas, son multinacionales de otras latitudes entonces las cosas les llegan hechas, mejor dicho si usted quiere aprender y trabajar duro esta es la plaza. Segundo, otra situación que creo yo que también genera un valor es que esta es una empresa relativamente muy estable, nuestro promedio de antigüedad de toda la organización es como de 7 años y somos 3600 empleados, 3900 en el último dato. Estoy hablando de varias razones sociales que nos consolidamos como grupo, entonces un promedio de 7.5 años de antigüedad en 3600 es un promedio alto y si entramos al tema de los ejecutivos, aquí la gente, yo por ejemplo llevo aquí 20 años en la organización, mi compañero Jorge lleva 15 y mi jefe lleva 25. Sí es una organización donde hay un constante reto está una constante búsqueda de hacer las cosas mejores, de todo el asunto entonces uno no encuentra como afán de irse. Con esto no quiero decir que no tengamos rotación, con esto no quiero decir que o haya uno que otro que se quiera ir porque considera que en otras compañías pueda tener un mejor futuro, bueno eso es respetable y eso es normal eso tampoco es grave y es mal visto, pero dentro de esos factores intangibles de remuneración ese es uno el Goodwill de la organización de hecho son de las cosas que nosotros estamos midiendo ya la imagen de la compañía como una imagen que atrae para contratar.

<p style="text-align: center;"><b>EMPRESA 4</b> <b>Gerente de Compensación y Relaciones</b></p>
<p>3. No.</p>
<p>4. Si en la paga variable, porque voy a decirlo de una manera muy coloquial, del cuero salen las correas, en la medida que haya cuero hay correa para todo el mundo, pero si no hay cuero complicado.</p>
<p>5. Si con las encuestas salariales, Mercer es la que más usan</p>
<p>6. Lo que pasa es que ahí hay una pregunta muy importante nosotros somos una empresa farmacéutica por excelencia pero tenemos otras unidades del negocio que no son del sector farmacéutico, tenemos de consumo masivo y si entramos a consumo masivo tenemos: cuidado del hogar, cuidado personal, y dentro del farmacéutico también tenemos que segregarlo porque es que no es lo mismo el farmacéutico que está dedicado a los productos bueno, de venta libre, que es un tema casi que de consumo masivo, medicamento para el consumo masivo entonces es un meet bastante interesante con otro tipo de medicamento que no puedes pautar que no le puedes hacer ese tipo de publicidad y que entonces la generación de demanda es muchísimo más complicada, entonces, nosotros en ese sentido cuando nos comparamos, tenemos que tener cuidado de si tomamos 3 o 4 sectores para compararlos o si dependiendo la posición nos vamos a comparar con uno solo o si nos vamos a comparar con el mercado en general. por ejemplo, si yo voy a traer un contador yo lo traigo del mercado en general, el que es contador allá es contador acá, pero si yo voy a traer un visitador médico lo tengo que traer del sector farmacéutico necesariamente si yo voy a traer un gerente de ventas, me lo puedo traer, pero entonces ya lo sesgo a alimentos, hablando de sectores, alimentos, consumo masivo, farmacéutico, incluso podría meterle 3 o 4 allí que generan las volumetrías y dinámicas similares a la nuestra, entonces depende de, si hay que tener ese cuidado, bueno, generalmente lo que marca la parada diría yo, es de donde yo consigo la gente. A nivel directivo yo creo que si hay una diferenciación en el sector, por ejemplo en el sector farmacéutico es uno de los más competitivos salarialmente hablando, excepto que pegado o muy seguido del sector del consumo masivo, pero si hablamos pues de un sector petrolero eso es otra liga, entonces sí los cargos ejecutivos tienen esos sectores porqué, porque es que la complejidad de los negocios hace que de una manera casi que natural, pues esos cargos tengan una serie de responsabilidades adicionales, si estamos hablando del sector farmacéutico, pues los ejecutivos tienen una responsabilidad allí grandísima, porque estamos hablando de medicamentos que pueden atentar en un momento dado contra la vida, o sea allí hay una responsabilidad, por eso el slogan nuestro es "Responsabilidad total" y alrededor de eso pues, amiga usted que trabaja en calidad, ojo a la cadena de calidad, porque eso hay que dejar record, registros, entrenamientos, pues para garantizar un producto de calidad.</p>
<p>7. Si</p>

<p style="text-align: center;"><b>EMPRESA 4</b> <b>Gerente de Compensación y Relaciones</b></p>
<p><b>8. SI</b></p>
<p><b>9.</b> Los ejecutivos No forman parte de la junta directiva. Tienen Junta directiva. Esa junta directiva está conformada por otras personas pero no hacen parte, obviamente hay ejecutivos, vicepresidentes que van ante la junta a hacer presentaciones a esas juntas, rendir informes, pero que sean miembro de la junta como tal tengo entendido que no, lo que pasa es que ahí sí puede ser que sí, y no, tal vez sea yo el que tenga desconocimiento, pero pienso que no, creo que no. Básicamente el comité descompensación en esta compañía es Recursos Humanos y el presidente de la organización. La remuneración y la función social del directivo: No, te lo voy a precisar porque de pronto se puede prestar para malas interpretaciones, yo no digo que la responsabilidad social empresarial, sea un factor determinante de la remuneración, No, lo que digo es que la responsabilidad del cargo en las funciones que desempeña si determina, sí es uno de los factores que determina al nivel de remuneración.</p>
<p><b>10.</b> Sí, pero diría que no tanto, no tanto las competencias, sino el nivel de responsabilidad del cargo y el nivel de contribución del cargo, a mí personalmente me gusta más hablar de contribución que responsabilidad, porque de acuerdo a lo que yo contribuya, yo me devuelvo y habrá responsabilidades para lograr esa contribución, pero el conjunto de eso es lo que realmente me da acá el peso de esa remuneración.</p>
<p><b>11.</b> Yo creo que sí, pero eso va muy ligado al tema de la responsabilidad que hablaba ahora, o sea, para mí es un punto dentro del otro. Digámoslo que en cargos de ejecutivos hay gerencias bajas medias y altas, diría que de gerencias altas en adelante, gerencias, directores, vicepresidentes, en sus diferentes niveles hay unos manejos propios de cada área, entonces si hay un nivel de confidencialidad allí en lo que se maneja y eso de alguna manera determina parte de su remuneración, digo yo parte porque no es lo único.</p>
<p><b>12.</b> Sí, de hecho nosotros estamos en este momento en Ecuador, directamente estamos en Ecuador, Salvador y Guatemala, por eso decimos que somos multinacional, y estamos pues llegamos a otros creo que son como 17 países más, pero llegamos a través de representados, de distribuidores, entonces esos digámoslo que yo no los cuento porque en muchos casos no son no son plantilla nuestra, y estamos en un proceso de internacionalización porque pues eso no es secreto, eso lo ha dicho nuestro vicepresidente el Doctor a voz populli, estamos buscando en Latinoamérica cómo crecer en otras, en otros países. Qué nos hemos encontrado, que la remuneración en otros, Colombia es uno de los países que mejor remunera, la verdad, o sea cuando entramos a comprar, Colombia es uno de los países que mejor remunera, entonces tú dices, se encuentra diferencia por país, sí, y preciso, Colombia es uno de los que mejor remunera, Está por encima México, Brasil y Chile, de los países con mayor remuneración o con remuneraciones que pueden estar por encima de las remuneraciones en Colombia en cargos ejecutivos, pero con nosotros hasta allá todavía no hemos llegado, entonces cuando llegemos a ese río, cruzaremos ese puente.</p>

**EMPRESA 4**  
**Gerente de Compensación y Relaciones**

**13.** En el caso de los ejecutivos yo diría que no, o sea casi que uno da por hecho, voy a colocarlo así, uno da por hecho que una persona en un nivel ejecutivo, maneja, domina todo el paquete de office, lo tiene que dominar, dominar un Excel que prácticamente hoy por hoy el que no maneja un Excel, mejor dicho, el analfabetismo no se mide por saber leer o escribir sino si maneja o no maneja Excel, lo mismo presentaciones en Power Point y qué hablar de un Word, o sea si usted maneja Word, maneja Power Point, perdón si usted maneja Power Point tiene que manejar Word, entonces, yo diría que al menos ese paquete es vital nosotros aquí en ésta compañía en particular somos muy dados al Excel como analíticos propios, pero obviamente la compañía tiene sus sistemas de información.

**14.** No, yo creo que el nivel de remuneración del ejecutivo está marcado básicamente por el nivel de contribución y de responsabilidad, eso se desprende de lo otro pero no es la razón de ser, pero devolvámonos, yo defino un cargo, título el que quieran, ese cargo cuál es la contribución de ese cargo, a qué contribuye, o llámela misión también y ese cargo tiene una serie de responsabilidades, responde por esto, responde por esto y responde por esto, con ese nivel de responsabilidad, así usted no me monte nada más, yo le determino cuál debe ser la remuneración, porque lo otro ya es un tema que no es para remuneración, es un tema para seleccionar, o es un tema para asegurarnos que la persona va a ser exitosa en su posición, si me explico? pero no para remunerar porque ya de esa responsabilidad entonces si te desprendes y vas a otros temas tales como, dos puntos, entonces si yo quiero que tenga estas responsabilidades yo creo que debe ser un profesional en tales y tales carreras, que tenga una especialización o una maestría, que tenga una experiencia, que conozca y que la experiencia haya sido en tales y tales sectores o en tales y tales áreas de una organización y viene un tema que es lo que ustedes me preguntaban ahora que es la parte tecnológica, yo tenga que chulear que tenga esto, esto y esto, que lo maneje, pero eso está acá abajo para traer el candidato, pero no es el insumo para yo establecer cuál es la remuneración, para yo establecer la remuneración, lo que necesito es esa contribución gorda, esa misión gorda y esas responsabilidades adicionales, con eso, lo otro ya dejémoslo para selección dejémoslo para desarrollo sí, porque entonces ahí yo me puedo encontrar una serie de brechas que tengo que cerrar, porque puede ser que yo consigo el candidato con toda la experiencia pero no maneja Power Point, pero tienen toda la experiencia, pues entonces ya quedará a criterio de la organización si transa en esa posición lo que va a trabajar, entonces desde el punto de vista de desarrollo. Digámoslo que en este grafiquito Mercer está trabajando con 4 dimensiones, y cada dimensión tiene 3 ejes sobre los cuales se evalúa, en el de conocimientos, esa es una dimensión, conocimiento en equipos, conocimientos como tal en saber hacer y que alcance tiene ese conocimiento. Este equipo no hace referencia al medio tecnológico como tal, en lo que yo he aprendido de este tema.



<b>EMPRESA 4</b> <b>Gerente de Compensación y Relaciones</b>
<p><b>15.</b> Yo creo que no es un factor en la remuneración , sino que es un factor propio del cargo. Sí yo considero que ese es un factor sí, de una posición específica y obviamente en la posición en conjunto con otras variables pues va a tener una remuneración, pero esa sola variable no es una razón, no es porque sea el más conocido en el Valle del Cauca entonces se va a ganar más plata, pues si ese fuese el entendido, no, que para yo llegar a esta posición sí necesito un conocimiento, ser reconocido o tener una imagen en el mercado, sí es posible, sí es posible que se requiera.</p>
<p><b>16.</b> Sí, porque el tamaño de la organización determina, también incide de manera directa en el nivel de responsabilidad. Un alto ejecutivo que detrás de él haya un headcount de mil personas pues una mala decisión o una buena decisión depende la estabilidad de esas mil personas entonces sí hay un factor allí de conexión directa entre el tamaño de la organización y la posición.</p>
<p><b>17.</b> No.</p>
<p><b>18.</b> No afecta.</p>
<p><b>19.</b> Sí total. Esta organización es piramidal, entonces necesariamente hay un tema jerárquico, entonces les comentaba al inicio de que hay una junta directiva y un presidente, hay unos vicepresidentes con una serie de niveles, ahí en esos niveles ya hay una jerarquización, hay una serie de gerentes y esos gerentes podríamos mencionarlos que son bajos medios y altos por así decirlo, entonces sí hay en la organización una jerarquización y obviamente esa jerarquización tiene pues un tema de remuneración detrás.</p>
<p><b>20.</b> NO</p>
<p><b>21.</b> NO, es decir, no es el número de personas que tenga a cargo lo que determina el salario o remuneración de un cargo o una posición, si eso es lo que estamos entendiendo por supervisión, No es el número de personas. No la remuneración variable está establecida en el cumplimiento o no de unos indicadores, que en su gran mayoría son indicadores donde el ejecutivo tiene injerencia, pero la injerencia no es directa porque hay muchos otros factores que lo pueden favorecer o que lo pueden perjudicar. Tiene un alto control.</p>
<p><b>22.</b> No, tienen incidencia porque como les decía hace un rato, esta es una decisión entre la presidencia y recursos humanos.</p>

**EMPRESA 4**  
**Gerente de Compensación y Relaciones**

**23.** La estrategia de la organización, yo creo que sí, en qué sentido, en el sentido en que en la medida en que la organización adquiere nuevos negocios, incursiona en otras sociedades, es decir, se vuelve más grande, tienen un tamaño o en venta o en personas o en equipo más grande, pues obviamente el nivel de responsabilidad de los cargos se va acrecentando y en la medida en que la responsabilidad del cargo se acrecienta pues seguramente la remuneración va a tener un movimiento en ese sentido.

**24.** Bueno, entonces los factores de la remuneración del grupo ejecutivo, de los grupos ejecutivos en una organización son: el tamaño de la empresa, el mercado en el que compite, el nivel de responsabilidad del cargo a partir del tamaño de la empresa, yo diría que básicamente son esos tres, ah bueno y un cuarto es lo que me muestra el mercado, la tendencia de mercado, yo no quiero tener un ejecutivo que se me lo estén llevando por plata, porque se supone que una organización en ese grupo ejecutivo es donde está sembrada para que nazca, crezca se reproduzca y todo la estrategia de la organización, entonces esos cargos son llamados a que no estén rotando y obviamente eso trae por obvias razones todo un tema de confidencialidad porque es que ahí está la estrategia de la organización, entonces yo diría que en esos factores están los factores claves para determinar esa remuneración. Si ustedes me dicen acotándolo un poco el tema del Valle del Cauca, yo diría, eso que les acabo de mencionar así estemos en San Andrés aplica, no veo un factor de diferenciador, la diferenciación para mí y aquí me voy a adelantar, aquí voy a jugar a la futurología con ustedes, con respecto al resultado del ejercicio. a mí me parece que los factores de remuneración no son distantes a lo que sucede en el mundo, de aquí en el Valle del Cauca, lo que pasa es que las condiciones del Valle del Cauca son las que sí hacen que el mercado sea distinto, me explico, si yo me voy a traer un ejecutivo pues no son muchas las empresas grandes en el Valle del Cauca, la verdad sea dicha, entonces aquí todo el mundo se conoce, o sea sigue siendo provincia, duélanos o no nos duela, yo soy Caleño de nacimiento, de corazón, pero, pero la verdad es que en Bogotá está, en estos días me llegó una revista de la cámara, cámara de comercio de Bogotá y la estuve ojeando y no eso es una monstruosidad o sea en Bogotá se mueve el 60% del comercio de Colombia en las empresas que hay allá entonces eso hace que la remuneración en Cali puede ser más alta comparativa con otras ciudades, o sea nosotros comparativamente podemos estar por encima de la de Bogotá, porque en muchos casos cuando tú necesitas un alto ejecutivo es probable que no lo consigas en el Valle y tengas que traerlo de otra parte, entonces esa movilidad si puede generar allí una pequeña distorsión, pero lo que hacemos, me imagino que eso no es solamente lo que hacemos en la empresa, es buscar que esas posiciones se pueblen con personas, no solamente por el tema de que obviamente traer gente de afuera es más costoso, siempre traer gente de afuera es más costoso, sino que hay un tema de cultura, hay un tema de valores, hay un tema de que usted tiene la camiseta puesta, pues porque usted ha ido creciendo con la organización, entonces con esto no quiero decir que un ejecutivo que venga de afuera entonces llega sin camiseta, pero pues se demora su ratito en vibrar con este tema, lo hacen por responsabilidad y por su ética profesional, pero cuando uno ya lleva cierto tiempo en la organización comienza quiéralo o no a querer la organización, entonces eso genera ese sentido de pertenencia que se vuelve factor clave del éxito.

**EMPRESA 4**  
**Gerente de Compensación y Relaciones**

**25.** En el caso nuestro nada distinto de lo que ofrece el mercado, es decir que, hablemos de vehículo, de temas de salud, hablemos de chequeos médicos, hablemos de seguros, esos temas aunque en muchos casos no se vuelven un ingreso así tangible pero son un tema de bienestar y de seguridad crucial para estas posiciones y ya el resto son una serie de acciones creo yo propias de cada organización, de eventos culturales, de eventos de actividades lúdicas o incluso recreativas propias para esta población, pero allí al menos en el caso nuestro no tenemos así un beneficio que digamos no esto marca la diferencia frente a otra organización, tenemos lo que ofrece el mercado, la verdad sea dicha, no algo así estrambótico.

<b>EMPRESA 5</b> <b>Vicepresidente de Talento Humano</b>
<p>1. Seguro, pues a través de la encuesta, simplemente para ser competitivos, entonces nosotros tomamos información de ACRIP, de Pricewaterhouse, de Hay Group.</p>
<p>2. Hay oferta y demanda indudablemente. Pues es que eso es lógico, eso se vuelve como una mercancía y la oferta y la demanda tiene incidencia en el precio, entonces si es más difícil te va a valer más, si es más fácil te vale menos</p>
<p>3. La frecuencia a nivel de vicepresidentes realmente es muy poca, con decirte en los tres últimos años tres personas, digamos la cosa se mueve más es en el siguiente nivel que sería en un tercer nivel gerencial y directivos, allí hay mucha más rotación, más demanda de personas.</p>
<p>4. Obviamente sí, pues en el momento coyuntural en que una empresa está facturando lo presupuestado y obteniendo la utilidad esperada, pues es más fácil negociar directivos. Si usted no está cumpliendo, pues obviamente se cierra más el número de personas y la remuneración hacia esas personas.</p>
<p>5. Claro, porque allí se obedece a equidad externa y a equidad interna, entonces se busca una coherencia en la equidad interna, para no generar disgustos entre los colegas.</p>
<p>6. Si, se sabe que los sectores tienen remuneraciones diferenciales, entonces el sector petrolero es el que remunera es diferente, entonces tú coges los sectores de la economía y cada uno tiene, por eso mismo las encuestas se están presentando por sectores también, ellos hablan de los niveles de remuneración por sectores.</p>
<p>7. Pues si estamos viendo mercado, nos toca estar mirando allá si, para poder atraer y retener. Sí es que todo conectado con la primera pregunta y es lo que determina el precio del salario si lo quieren ahorita hablar en esos términos, pues es el mercado, la oferta y la demanda, los sectores.</p>

**EMPRESA 5**  
**Vicepresidente de Talento Humano**

**8.** Claro, y es que aquí el lío es que es un grupo con muchas unidades de negocio, pues estamos en sectores, estamos en el sector industrial, en el sector comercial, en el tema de los servicios públicos, tenemos ejecutivos en el exterior entonces sí, hay diferentes sectores y dependiendo del sector depende la remuneración, independiente del sector y la facturación de la empresa, existen unos diferenciadores según el tipo de cargo, entonces hay ejecutivos que ganan más, generalmente son los comerciales, los de mercadeo, hay ejecutivos que ganan menos, los que menos están ganando es el de talento humano y el de manufactura y hay otros cargos sorprendentemente con salarios más altos, entonces aún el área funcional a la que pertenece el ejecutivo te marca una diferencia en el nivel salarial

**9.** Existe una junta directiva compuesta por los dueños, esta es una empresa de familia, y en esa junta directiva solo están los socios únicamente, y existe sí un comité directivo anual grande donde se hace la planeación del año para todos los negocios, para todas las unidades de negocio de la organización, entonces allí si va el primer nivel de la organización. Pero en ese comité no se definen salarios. Son miembros del comité directivo más no de la junta directiva que son dos cosas distintas. No se considera la función social. La función social es el tema relacionado con la función social de las empresas, el tema pues de contribuir a la sociedad no solo en la generación de empleo sino en afectar el entorno más allá del empleo generado y todos los beneficios que se derivan de eso, entonces aquí se creó una fundación que está contribuyendo a la comunidad, en el diseño montaje y administración del parque recreativo y eso contiene además un tema de educación, de enseñanza en sistemas. Trascender a otro nivel el impacto social de las organizaciones y en la empresa, vuelvo y le repito, se expresa a través de la fundación.

**10.** Obviamente los altos ejecutivos de la compañía, tienen que tener unas competencias que obedecen de cierta manera a las características de esta organización pues no solo toma decisiones, sino que nosotros tenemos unas competencias corporativas claramente definidas y a ese perfil de competencias deben responder todas las personas de la organización y con mayor intensidad en el valor de las competencias pues en el primer nivel de la compañía.

**11.** Es muy buena pregunta pero yo te diría que no , Te diría que no total. Hay ejecutivos que manejan aspectos muy confidenciales, pero que por eso ganan más que otro no, yo creo que más que confidencialidad es la generación de valor, para la compañía no? En términos de contribución en la facturación y en la utilidad.

**EMPRESA 5**  
**Vicepresidente de Talento Humano**

**12.** No, pues claro que la tienen. Lo que pasa es que aquí casi todos los ejecutivos están en Cali o en Bogotá, obviamente ya hay unos funcionarios a tercer nivel en otros países y obviamente es totalmente determinante, sé que uno de los grandes problemas para las multinacionales es el manejo de expatriados, porque a veces tú negocias un salario y cuando llegas a la ciudad de destino te das cuenta que para el costo de vida allá no le sirve el salario negociado, pero eso pues lo he escuchado de colegas y casi no lo hemos vivido aquí y gente que tomó decisiones de irse a otro país, a otra ciudad y se dio cuenta que se equivocó en la decisión y tratan es de deshacer el trato y regresar al país de origen. Entonces para eso si existen firmas que tienen estudios supremamente completos y objetivos para los manejos de expatriados, porque eso sí se requiere hacer una, tener en cuenta el tema de costo de vida de cada ciudad, no solo su salario en dólares que puede comprar con esos dólares, entonces esos estudios si los tiene Hay y los tiene Mercer, tienen estudios súper, súper, completos pero a fondo, en detalle, entonces tú tienes que pedirles a ellos cómo es en ciudad de México, en Santiago de Chile o en Londres, un tema de remuneración que partiendo del nivel de vida, pues se le pueda mantener en esa ciudad. También se tienen en cuenta aspectos culturales.

**13.** No, yo creo que lo que entrega un ejecutivo son unos procesos mentales que no están todavía en las especificaciones.

**14.** Más que todo sí las competencias, o bueno sí es una parte, las habilidades que se traducen en resultados. Las competencias que generan valor en una organización, y qué le genera valor a una organización? Pues contribuciones de diferentes actores como la utilidad neta, la participación, la creatividad.

**15.** Claro que sí. Pues es decir, hay funcionarios para quienes las relaciones externas son claves, funcionarios o más que funcionarios cargos, pero no en términos de que pertenezca a un club social que vaya a los cocteles, sino que utilice esas relaciones en pro de los negocios de la compañía. Eso tiene un valor pero ni el tenaz.

EMPRESA 5 Vicepresidente de Talento Humano
<p><b>16.</b> Sí, yo creo que sí. Es que es complicado porque tenemos varias unidades de negocio, entonces depende de los criterios que utilices en una encuesta de salarios. Para ACRIP más de 500 millones de facturación ya es una gran empresa y nosotros en esa escala somos ya gran empresa y es complicado porque aquí o sumamos el grupo y nos da pues una cifra que nos coloca en el más alto nivel de facturación, al compararlo con cualquier otra compañía, porque facturamos en el negocio 1,85 millones en grupo, pero también tú tienes que mirar en unidades de negocio, como mediana, grande o pequeña empresa, entonces yo creo que diríamos que el factor es el tamaño de la unidad de negocio. Sorprendentemente encuentra que salarios equivalentes, pagan más empresas medianas que grandes empresas. Allí está en las encuestas.</p>
<p><b>17.</b> No, de negociación sí, si las personas tienen obviamente incidencia en la medida en que tratan de negociar su salario , no porque participen en el comité de salarios. Para nada no participan en el comité de salarios.</p>
<p><b>18.</b> No, esto no es una entidad de beneficencia, entonces aquí el que produzca es el que gana y el que no produzca se va.</p>
<p><b>19.</b> Sí, claro que sí, porque el primer nivel es por ejemplo los vicepresidentes, pues al traducir el cargo en unos puntos pues son los cargos de mayores puntos, indudablemente.</p>
<p><b>20.</b> No, mejor dicho, el tema en los altos ejecutivos está muy en la decisión del presidente de la compañía.</p>
<p><b>21.</b> Claro porque ahí hay que entrar es a cuáles son los factores que valorizan o valoran un cargo y es la amplitud gerencial está allí y obviamente una persona que más áreas funcionales tenga a cargo o más unidades de negocio, pues ese es un factor que le va sumando al puntaje. Es decir, si usted maneja técnicamente el tema de los salarios, pues se va a cómo es la tecnología de valorar un cargo y asignar una remuneración de acuerdo al valor del cargo y entonces ahí están todos los factores de los salarios, que es casi un genérico, es decir, los sistemas de valoración de cargos, coinciden muchísimo y todos provienen de un señor de apellido Hay que es el nombre de la compañía, una de las más importantes compañías que manejan este tema de salarios, aunque obviamente hay otras metodologías, como la de Mercer, pero pues nosotros vamos en la línea de Hay, en la metodología Hay de salarios.</p>
<p><b>22.</b> No.</p>

<b>EMPRESA 5</b> <b>Vicepresidente de Talento Humano</b>
<p><b>23.</b> Claro que sí, porque en un momento la estrategia tiene que ver con la retención de las personas y la retención de las personas tiene que ver con su sistema de remuneración, de ingresos laborales, no necesariamente salario, Ingresos laborales.</p>
<p><b>24.</b> Se mira fundamentalmente el Mercado, que depende del sector y tamaño de la empresa en términos de facturación.</p>
<p><b>25.</b> Automóvil, pues una bonificación que es general para toda la compañía, hasta dos salarios adicionales por año de servicio de acuerdo a los resultados de la empresa, para algunos jefes de unidades de negocios puede haber una bonificación adicional por los resultados de su negocio. Se paga dos tercios de la medicina prepagada, el Company Car es absolutamente a cargo de la compañía, la persona no tiene que gastar nada , se paga un seguro de gastos médicos mayores internacional, se paga la acción del club social, la mensualidad del club social si el ejecutivo tienen club o se asigna también, o si el cargo la requiere por esas relaciones que usted me decía entonces se le da una acción y se le paga la mensualidad de esa acción. No se asignan acciones de la compañía porque esta es una empresa familiar cerrada, no cotiza en bolsa, entonces no.</p>